Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9170523
Centre d'intérêt : 150

Poliquin, Réal.

Méthodes et procédures d'inventaire : étude d'implantation et analyse / par Réal Poliquin. -- [Québec (Province)] : R. Poliquin, 1983.
v, 163 f. ; 29 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 161-163.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Service de l'équipement • Gestion • Commission scolaire • Primaire (Ordre d'enseignement) • Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission des écoles catholiques de Montréal

---

Le but de ce projet est d'élaborer et d'implanter un processus d'inventaire pour le Service du matériel à la CECM en visant les objectifs suivants : 1. la rationalisation des dépenses budgétaires; 2. l'amélioration de la gestion; 3. la validation d'analyses et de rapports; 4. la valorisation des ressources humaines.

Type de document :

INT
P19

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

METHODES ET PROCEDURES D'INVENTAIRE: ETUDE D'IMPLANTATION ET ANALYSE

par

Réal Poliquin

(1979-1982)

(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

(novembre 1983)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

2000336

REMERCIEMENTS

A LYSE, ma compagne et épouse

pour sa patience souriante dans l'adversité de ce moment partagé

A MARC, MARIE-ANDREE, ISABELLE, mes enfants

A LISE MILOT-BLUTEAU, ma collègue de travail

sans qui la présentation matérielle de ce projet eut été
une préoccupation de plus

A MARCEL COLLETTE, m.a.p.

pour la sagesse de ses conseils et l'oreille attentive

A JACQUES MAYER, chargé de cours à l'ENAP

pour sa direction académique sûre

AUX DIRECTEURS D'ECOLES

qui m'ont généreusement consacré un temps pourtant précieux

A YVON PARE, du Réseau scolaire Chomedey-de-Laval

A GEORGES COMBOCZ, du Centre hospitalier Douglas

A MARCEL BOUCHER, des Services municipaux de Ville de Laval

A CEUX ET CELLES qu'involontairement on oublie

AVANT-PROPOS

Faire l'analyse des méthodes et procédures d'inventaires en opération dans un organisme de l'importance de la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal, en étudier l'implantation de nouvelles dans un environnement dont les changements structurels ont été nombreux depuis la dernière décennie et les orientations diversifiées, propose, ou bien l'incrédulité devant la masse documentaire de consultation, ou bien le temps d'arrêt et la réflexion analytique. L'une et l'autre de ces situations n'invitent pas d'elles-mêmes l'uniformité de perspective toutefois, par rapport à la rédaction d'un projet d'intervention.

La première concilie aisément la recherche approfondie et la multiplicité des participants pendant que la seconde est synonyme de rétrospective du vécu et d'imagination pratique. Quant à nous, l'une nous semble d'une inertie latente quand l'autre, au contraire, motive par son aspect humain.

C'est la seconde que nous aurons choisie pour élaborer notre projet. Nous le voulons une recherche réelle de l'amélioration fonctionnelle de l'administration et en souhaitons une perception toute aussi positive que celle que nous avons de nos vingt-cinq années d'expérience.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS II

AVANT-PROPOS III

TABLE DES MATIERES IV

LISTE DES TABLEAUX V

INTRODUCTION ..... --

1. ASPECTS GENERAUX INITIATEURS D'OBJECTIFS 2

    1.1 APERCU DE LA PROBLEMATIQUE 3

    1.2 CONTEXTE HISTORIQUE 5

    1.3 SYNTHESE DES OBJECTIFS 12

2. REALISATION: ANALYSE DE FAISABILITE 19

    2.1 L'EXPERIENCE DE LA CECM 23

    2.2 EXPERIENCES EXTERIEURES 28

        2.2.1 EN MILIEU PUBLIC IDENTIQUE 28

            2.2.1.1 LA COMM. DES ECOLES CATH. DE QUEBEC ... 29

            2.2.1.2 LE RESEAU SCOL. CHOMEDEY-LAVAL 31

        2.2.2 EN MILIEU PUBLIC DIFFERENT 35

            2.2.2.1 LES SERV. MUNICIPAUX DE LAVAL 36

            2.2.2.2 LE CENTRE HOSPITALIER DOUGLAS 40

    2.3 ANALYSE COMPARATIVE ET FAISABILITE 42

    2.4 THEORIE D'INVENTAIRE 44

        2.4.1 ETABLISSEMENT DE CRITERES ESSENTIELS 46

        2.4.2 COMPOSANTES DE STRUCTURE 51

3. ANALYSE DES BESOINS ET METHODOLOGIE 57

    3.1 ELABORATION D'UN QUESTIONNAIRE 58

    3.2 INVENTAIRE DES RAPPORTS ET PROCEDURES 63

    3.3 ANALYSE COMPARATIVE 85

4. SELECTION D'UN MODELE ET PERSPECTIVES 106

    4.1 APPLICABILITE 107

5. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATION: HYPOTHESES D'ACTIFS 118

    5.1 INVESTISSEMENTS ANTERIEURS: CAPITAL HUMAIN, CAP. MAT.. 131

    5.2 INVESTISSEMENTS POSTERIEURS: CAPITAL HUMAIN, CAP. MAT. 131

6. CONCLUSION 135

7. RECOMMANDATIONS 136

ANNEXES ..... 142 à 160

A. Réseau scolaire Chomedey-de-Laval: projet de politique sur le mouvement d'équipement (1978/09/25) 142

B. Réseau scolaire Chomedey-de-Laval: demande de transfert de matériel 143

C. Demande annuelle de matériel: CECM
bureau du directeur (secteur 11.03.01.02.1)..... 144
classe régulière (secteur 11.03.10.01.1)..... 145

D. Questionnaire-canevas: entrevue avec les directeurs d'écoles et d'unités administratives ..... 146 à 155

E. Réponses quantifiées et normalisation approximative 156

F. Régime d'indemnisation pour dommages directs aux biens des commissions scolaires (M.E.Q.) ..... 157 à 160

BIBLIOGRAPHIE ..... 161 à 163

LISTE DES TABLEAUX

1. Sous-groupement des écoles selon un accroissement par centaine pour fins de calcul de temps d'inventaire requis 109

2. Dénombrement et regroupement des écoles selon leur population pour fins de planification d'inventaire: niveau primaire ..... 111 à 113

3. Dénombrement et regroupement des écoles selon leur population pour fins de planification d'inventaire: niveau secondaire ..... 114 à 116

4. Dénombrement et regroupement des écoles selon leur population pour fins de planification d'inventaire: région nord et CECM 117

5. Etablissement d'un coût moyen par élève: école primaire, population 120

6. Etablissement d'un coût moyen par élève: école primaire, aménagement ..... 121 et 122

7. Etablissement d'un coût moyen par élève: école secondaire, population 123

8. Etablissement d'un coût moyen par élève: école secondaire, aménagement ..... 124 à 126

9. Etablissement d'un coût moyen par élève: école polyvalente, population 127

10. Etablissement d'un coût moyen par élève: école polyvalente, aménagement ..... 128 et 129

11. Mouvements de mobilier et d'équipement: CECM ..... 135 A

INTRODUCTION

Par la résolution IV de la session régulière du 16 février 1978 du Conseil des commissaires, la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal confiait à la Division de la gestion des équipements et des magasins, du Service du matériel:

- le soin d'inventorier les biens capitalisables de la CECM
- la mise sur pieds de mécanismes appropriés
- l'établissement de modalités de contrôle

Par la résolution XXVI de la session régulière du 18 mai 1978 (séance du 25 mai 1978), la Commission amorce l'opération par l'adoption:

- d'une liste de mobiliers sélectionnés
- d'une procédure de cueillette des données

A ce jour, et en conformité de résolutions postérieures adoptées sur le sujet, 155 articles ont été inventoriés et 176 autres sont en processus d'inventaire pour un total de 331 articles.

Depuis, une restructuration organisationnelle a identifié le Bureau de la planification et du service à l'usager, du Service de l'équipement, comme nouveau responsable de l'opération. La direction de ce bureau, sans doute consciente des difficultés inhérentes à la poursuite de l'inventaire dans sa forme actuelle et dans une préoccupation technologique pressante, s'interroge sur les objectifs visés et les méthodes observées. Elle demande une clarification du dossier présent des inventaires et l'analyse des possibilités additionnelles qu'offre la technologie de l'ordinateur dans l'optique de modifications avantageuses des principes qui président à l'effort actuel d'inventaire. Il nous incombera, à court terme, de veiller par analyse et formulation de procédures, méthodes et mécanismes révisés, à la réalisation d'objectifs d'inventaires sous un angle peut-être plus rigoureux.

Pour avoir occasionnellement été impliqué dans l'opération, c'est à notre expérience d'aménagement et de gestion, de même qu'à

l'observation intéressée de la mécanique en marche, que nous recourrons principalement. La comparaison d'expériences d'inventaire d'autres organismes publics avec celle de l'organisme concerné et le volet prioritaire quant à nous de l'implication de la base opérationnelle dans la recherche ou l'imagination d'une solution à l'apparente problématique, constituent des éléments de première main à l'ébauche de notre travail. Nous procéderons par entrevue avec les représentants d'organismes et les dirigeants du milieu. Entre l'expérience et l'hypothèse, il devrait se trouver le moyen terme de l'opération d'inventaire applicable à notre organisme.

La problématique

En une quinzaine d'années, le Bureau des Aménagements Scolaires (B.A.S.), d'origine rattaché à la Division de l'organisation scolaire, est passé, sous la même appellation, à l'Office de la planification et de l'Ordonnancement. Cette structure abolie, c'est au Service du matériel qu'il se retrouve sous le nom de Bureau de la Gestion des Equipements (B.G.E.). Il deviendra, dans ce Service, la Division de Gestion des Equipements et des Magasins (D.G.E.M.). Le personnel professionnel de cette division est ensuite transféré sous la juridiction du Bureau de la Planification (B.P.), du Service de l'équipement. Les derniers changements structurels effectués retracent les personnels actuels de la gestion des équipements au Bureau de la Planification et du Service à l'Usager (B.P.S.U.) du Service de l'équipement. L'objectif premier d'aménagement des écoles a fait de la place à la gestion pendant quelque temps pour maintenant se préoccuper d'inventaire.

La problématique naît, non pas de ce bureau, car son personnel en a aussi changé, mais, nous semble-t-il, de la conjugaison pernicieuse de facteurs parmi lesquels se comptent la perception d'une administration qui s'éloigne de la base, un système de communications en souffrance, le développement d'une "grande" informatique et très certainement une motivation mitigée de la base opérationnelle. L'approche sélective d'articles appliquée à l'inventaire

en discrédite le principe même. Sans appui administratif formel, sans vérification annuelle et sans modalités de contrôle des mouvements, inventorier nous apparaît un vain mot.

Résolutions, procédures et rapports ont, sur le sujet, pullulé durant toutes ces années. Les énergies humaines et matérielles dépensées à l'élaboration d'une forme de gestion "théorique", constamment remise en question, ont invité une répétition sélective de résolutions, de procédures et de rapports. L'analyse de ces activités, un élagage rationnel, une adaptation de la technologie, enfin un système d'inventaire qui satisfasse à des principes de gestion saine et logique, dans un cadre de réglementation budgétaire, s'impose.

L'articulation de nos recherches et l'orientation de nos démarches tendent à la résolution de la problématique particulière des inventaires dans l'organisme avec des objectifs de canalisation des énergies à des fins de recouvrement d'efficacité, de planification à moyen terme et de systématisation devant allier, à notre avis, simplification et contrôle raisonné.

1. ASPECTS GENERAUX INITIATEURS D'OBJECTIFS

La distinction des notions de produit et de service, ne serait-ce que par leur étymologie respective sous-tendue des notions de fabrication et d'aide, oriente naturellement la pensée administrative vers une opposition virtuelle de l'entreprise privée et de l'entreprise publique.

La dimension mesurable des objectifs de chacun de ces organismes échafaude inégalement, autour d'une technologie appliquée, l'efficacité de leurs effectifs de travail et contribue à maintenir faussement l'idée que la gestion de "services" doit nécessairement mal s'accommoder de préoccupations matérielles.

Je suis d'opinion, tel Richard-J. Tarsine (1977, p. 1), que:

> "... le rôle de l'administration dans n'importe quelle organisation, implique l'acquisition, l'utilisation et le contrôle d'éléments tels la main-d'oeuvre, les capitaux, le matériel et l'équipement. Quoique ces éléments soient souvent associés à des facteurs de production, ils sont aussi applicables à des organisations sans objectif de production."

L'organisme qui nous intéresse est de ceux-là. Mon expérience administrative me permet d'affirmer que l'interrelation de ces facteurs de main-d'oeuvre, de capitaux, de matériel et d'équipement, ne retrouve pas un équilibre stable et parfait dans l'interrelation des activités d'acquisition, d'utilisation et de contrôle.

La situation a pu être tolérée à travers les dernières années sans que ne surgissent trop de difficultés ou que ne paraisse trop de frustration, l'objectif de service de l'organisme se maintenant à un niveau acceptable, parce qu'appuyé de disponibilités budgétaires, pour l'ensemble de ses membres. Pendant que le contrôle en cédait, et beaucoup, à l'acquisition et à

l'utilisation, une démographie en régression et un contexte économique difficile concouraient à diminuer main-d'oeuvre et budgets et rendaient moins disponibles matériel et équipement.

A l'analyse, devrions-nous songer à gérer la décroissance, ou plus opportunément, réagir à ce que l'on pourrait qualifier de torpeur administrative? Croissance et décroissance semblent peu différer dans le système administratif visé: ce sont les mêmes gestionnaires individualistes qui procèdent à l'application des deux théories dans un cadre de pensée souvent inchangé.

1.1 Aperçu de la problématique

Des lectures effectuées sur le sujet des inventaires, il semble ressortir que les difficultés inhérentes à la gestion et au contrôle matériel soient le lot de tous les organismes.

A la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal (CECM), la gestion du matériel paraît, à prime abord, suivre les règles les plus rigoureuses de gestion moderne, mais il faut alors considérer le terme "matériel" sous l'angle de la consommation et de l'acquisition de biens seules, et s'appuyer sur le grand nombre d'usagers pour en justifier la raison d'être.

A la fois au niveau de l'organisme lui-même et au niveau de la littérature pertinente, faudra-t-il dès lors procéder à une transposition de la terminologie de consommation pour rejoindre les vocables plus spécifiques de mobilier et d'équipement? Il est probable qu'une forme de planification préside à l'acquisition, à l'entreposage, au transport et au contrôle du matériel dit de "consommation" dans l'organisme qui nous concerne: le regroupement d'activités préalables à l'achat, l'utilisation

d'un catalogue général où apparaissent les articles avec coûts et normes et la cumulation des données sur ordinateur tendraient à le démontrer.

Il est peu probable cependant que le même processus observé dans le cas de mobilier et d'équipement, selon les termes de Tersine, "optimise l'utilisation du personnel, des techniques et budgets tout en fournissant à l'usager un service respectant les objectifs de l'organisation." (1977, p. 2)

Là où s'exerce indirectement un contrôle par le biais budgétaire, l'intégration technologique, la centralisation des besoins et la normalisation, il n'en est aucun qui traite directement ou indirectement de l'incidence des biens permanents dans l'utilisation des mêmes budgets. Notre préoccupation va en ce sens et veut identifier dans les facteurs suivants ceux qui contribuent, à des degrés divers, à amplifier les difficultés inhérentes à la recherche d'une solution. La problématique se pose donc avec les coordonnées ci-après:

- une structure administrative qui procède par résolution et par élaboration de procédures

- un cadre physique de dispersion regroupant quelque deux cent cinquante unités distinctes, autonomes

- une technologie à la fois invitante et décevante

- un coefficient de frustration notable accompagné de démotivation du personnel de soutien en raison de sa diminution

- une absence de contrôle ayant contribué, depuis des années, au développement d'habitudes de travail discutables

- un contexte économique difficile et persistant

- une gestion dite "pompier" d'où la planification est exclue

Si tous ces facteurs sont d'importance inégale les uns par rapport aux autres, ils n'en épuisent pas moins énergies, argent et ressources humaines inutilement. Leur interaction et l'absence de cet outil qu'est la gestion des inventaires excusent les initiatives particulières, libèrent l'usager de responsabilités administratives, confèrent aux tentatives actuelles d'inventaire un caractère davantage postiche que réel de crédibilité.

1.2 Contexte historique

L'essor conféré à l'éducation durant les années 65-70 et traduit par l'Opération 55 s'est matérialisé rapidement, à l'enseigne d'une technologie effervescente, par l'injection massive de budgets dans la construction et l'aménagement d'écoles polyvalentes: nous sommes en période de prospérité et la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal a, depuis quelques années déjà, fait l'acquisition d'un ordinateur et s'est structuré un service de l'informatique imposant.

Dans un même souffle, les programmes d'enseignement imaginés, à cette époque, comptent pour leur apprentissage un matériel didactique à la fine pointe du visuel et de la mécanisation. Parallèlement à de premiers objectifs de comptabilisation des deniers publics s'ajouteront, par voie de conséquence, ceux de l'établissement de maquettes horaires tant pour les enseignants que pour les élèves, de contrôle des inscriptions, de notion de bulletin cumulatif dans un contexte d'exploitation maximale des possibilités qu'offre la nouvelle acquisition.

La terminologie en vogue véhicule alors quotidiennement et naturellement les termes de renouveau, de rythme personnel,

d'individualisation de l'enseignement, d'exploration, de concentration, de tronc commun, de récupération, de dénombrement flottant, de rattrapage, de rééducation, d'adaptation dans une manifestation euphorique de la sensibilisation généralisée aux besoins de l'enfant.

Toutes les énergies, par voie de consultation ou d'initiative, sont canalisées à la définition précise de ces besoins nouveaux de la pédagogie. Son essor, associé à une fréquentation scolaire accrue, donne naissance à une restructuration organisationnelle et 250 000 enfants composent, vers 1967, la population scolaire de la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal.

Dans ce contexte où l'offre ne suffit plus à la demande, le bureau des aménagements scolaires est créé: il aura pour objectifs, entre autres, la normalisation des composantes de mobilier, d'équipement, d'outillage et de consommation de toute nouvelle école, et la coordination de l'aménagement de celle-ci. Espaces, aires de circulation, fonctions et ergonomie ont constitué autant de plans de recherches, que des comités, sous sa coordination, ont analysés. Un millier d'articles sont ainsi définis et regroupés en termes de secteurs d'activités:

- administration
- secrétariat
- pastorale
- laboratoires
- ateliers
- gymnase
- etc.

L'importance de l'organisme, le nombre impressionnant des usagers et l'économie sont des facteurs qui contribueront à la révision du processus d'approvisionnement: en

créant un catalogue informatisé des produits de consommation, la rentabilité de procéder à des achats massifs sera démontrée rapidement.

Cet aspect centralisateur s'inscrit cependant, quant à l'usager, au chapitre des contraintes. L'informatisation commande un changement de perspectives, est synonyme de contrôle et les plus conservateurs craignent cette situation et le crient ouvertement. La Commission des Ecoles Catholiques de Montréal n'avait que peu de latitude à cet égard et son choix s'est vite traduit par l'obtention de meilleurs prix, d'une relance plus facile et par l'expression de besoins plus normalisés.

Cette mesure fut étendue bientôt au mobilier et à l'équipement. Les réquisitions acheminées au bureau des achats présentaient toutes, à quelques-une près, des difficultés d'interprétation plus ou moins grandes: descriptions d'articles incomplètes, souvent différentes, insuffisances de budgets, corrections fréquentes, adaptations, etc.. Le même besoin trouvait presque, à ce niveau, autant d'expressions que d'usagers.

Les données d'ameublement et d'équipement furent alors greffées au catalogue amorcé pour en faire un catalogue général. Le traitement de cette nouvelle information maintenait les regroupements en secteurs et sous-secteurs mentionnés préalablement. La combinaison de ces mesures d'informatisation et de normalisation aura eu pour effet de créer un outil de travail d'excellente qualité dont la fiabilité et la justesse furent par la suite maintes fois éprouvées sous la forme de cahiers d'aménagement.

... une école polyvalente

A un moment où les ressources budgétaires paraissent peu vouloir tarir, il n'est guère étonnant que l'aménagement

d'une polyvalente coûte, en biens capitalisables, outillage et consommation, environ 17% du coût de sa construction. Vers 1968, ce coût d'aménagement est supérieur à 1 000 000 $. L'investissement est important.

... dix-neuf polyvalentes

Quelque dix années plus tard, la Commission se retrouve avec dix-neuf de ces écoles polyvalentes. Leurs biens capitalisables d'aménagement n'auront pas eu une même importance, d'une année à l'autre, en raison de nombreux facteurs: importance numérique de la clientèle scolaire, genre d'ateliers, mode de construction, architecture et, bien sûr, disponibilités budgétaires en régression.

Durant ces dix années, il y eut tout de même enrichissement naturel. Ajustés de ces ajouts, les chiffres cités plus avant deviennent mirobolants et invitent à une réflexion sérieuse. D'année en année, le catalogue général, par secteurs et sous-secteurs, est révisé, raffiné: il existe toujours.

... le phénomène de la dénatalité

La fébrilité administrative qui règne durant cette décennie a fait oublier un phénomène social majeur: la dénatalité. La population scolaire vieillit sans se renouveler au même rythme. Des normes d'utilisation des édifices publics commencent à poindre: des écoles sont fermées, on ne construit plus ou à peu près pas.

Au renouveau pédagogique persistant s'oppose désormais la contrainte économique.

Le bureau des aménagements scolaires, transformé avec le temps en division de gestion des équipements, a troqué ses objectifs de recherche et d'ergonomie pour ceux plus pragmatiques de recyclage, de récupération et ... d'inventaire.

Les comités de consultation se sont dissous d'eux-mêmes. La mission s'ouvre sur la sensibilisation à un concept délaissé.

... une expérience d'inventaire

Quoique individuellement convaincus de l'utilité des inventaires, les gestionnaires de la division de gestion des équipements et des magasins ne s'étaient jamais vraiment arrêtés à l'idée de la nécessité de ceux-ci.

C'est la cumulation des besoins en instrumentation musicale, issue de la cueillette annuelle de données, qui a brusqué les événements. En effet, confrontés avec un nombre impressionnant d'instruments à fournir et ne disposant pas des budgets nécessaires à leur achat, ils résolurent d'inventorier "de visu" les avoirs "musicaux" de chacune des écoles de la CECM. Initiative louable, appuyée des règles administratives d'usage et axée sur un quadruple objectif:

a) évaluation de l'investissement dans ce secteur particulier

b) avenues de solutions aux besoins des écoles par récupération

c) jaugeage de la pertinence d'étendre à d'autres secteurs la même mesure

d) mesure de certaines difficultés perceptuelles administratives en relation avec la notion d'inventaire

A) <u>évaluation de l'investissement dans le secteur "musique"</u>

En dépit de leur inexpérience, mais forts d'un vocabulaire commun et de normes convenues, ils visitèrent chacun une quarantaine d'écoles et cumulèrent des données chiffrant à près de 2 000 000 $ l'investissement global en instrumentation musicale à la CECM.

B) avenues de solutions aux besoins des écoles par récupération

Des démarches subséquentes, associées à la formulation de rapports circonstanciés, ont permis une réduction des engagements budgétaires des deux tiers à ce palier de dépenses. Le processus suivi, bien que très artisanal, mit en lumière des aspects intéressants de l'instauration d'un inventaire permanent, notamment celui de l'urgent besoin de sensibilisation de l'usager.

C) jaugeage de la pertinence d'étendre à d'autres secteurs la même mesure

Le premier rapport d'évaluation des investissements en instruments de musique enorgueillit la CECM et passa le cap de la citation. Les commissaires s'intéressèrent à la notion d'inventaire. Dans les esprits, d'autres interrogations surgiraient bientôt qui aboutiraient à la définition d'une politique d'inventaire, tôt ou tard ...

D) mesure de certaines difficultés perceptuelles administratives en relation avec la notion d'inventaire

La prise d'inventaire effectuée et expérimentée l'avait été en toute connaissance des difficultés suivantes:

- d'interprétations personnelles

  . familiarité avec les équipements

- de temps alloué

  . échéancier à respecter

- de moment

  . pendant les cours, parfois

- de responsabilité administrative

  . personnels rencontrés

- d'ancienneté de certains articles
- des oublis
- d'absence de contre-vérification
- de dénombrement à vue, sans marquage

Ces difficultés furent des facteurs, pour ne nommer que ceux-là, impondérés dans l'établissement des listes de globalisation. Le coefficient d'erreurs y apparaissait donc important. Le rapport donnait une "bonne idée". Il n'avait pas de crédibilité scientifique raisonnable, pensons-nous.

Au niveau du contrôle, l'autonomie des écoles semblait en prendre un coup. Des administrateurs, de la catégorie des requérants en instrumentation, par exemple, se sont écriés: "Enfin!" D'autres, nantis de quelques instruments "en veilleuse" y ont vu presque de l'ingérence. D'autres encore ont parlé de paperasserie inutile.

Nous sommes en 1976 et nous en serions à l'éducation des éduquants.

En 1978, les commissaires entérineront une politique d'inventaire par la résolution VI du 16 février.

Durant les cinq années qui suivent, et sans doute pour quelques autres à venir, un phénomène démographique irréversible, la dénatalité, inverse le cycle d'années d'abondance.

Diminution d'élèves, contractions budgétaires, licenciement de personnel, restructuration, enrichissements de tâches, sont davantage des sujets à l'ordre du jour de la gestion de décroissance.

Désormais, l'on ferme des écoles, voire même demain ... une polyvalente.

1.3 Synthèse des objectifs

Nul ne songera, dans le contexte économique et social actuel, traduire autrement que par la gestion de décroissance les principes administratifs qui président à la diminution des ressources humaines, à la révision des allocations budgétaires et à la réduction quasi drastique des dépenses.

Cette adaptation que le milieu s'impose au rétablissement de son équilibre de fonctionnement paraît aussi vouloir ramener à de plus justes proportions un échafaudage de structures devenues, à l'observation, plus lourdes que le système lui-même. La technologie n'y marque pas, pour autant, un temps d'arrêt; au contraire, sa progression persiste et l'administration doit y composer avec un choix de moyens certes difficiles, mais justifiés, et la responsabilité de la surveillance des biens publics qui y trouve désormais une importance accentuée dans un cadre où les usagers manifestent des besoins grandissants de biens, fonction de tâches à accomplir que l'on veut toutes à l'enseigne de l'autonomie individuelle la plus parfaite et de la plénitude intellectuelle, que ces tâches aient trait à la formation générale, aux arts, à la culture, aux loisirs ou que leur cible soit la clientèle habituelle de l'enfance, ou celle des adultes, ou celle des handicapés. L'administrateur consciencieux devrait donc s'y préoccuper davantage de la conservation de ces biens, de leur identification et de leur contrôle dans une optique d'adéquation des moyens aux besoins, en termes d'acquisition, de comptabilité, de remplacement ou d'entretien.

Dans ce cadre d'analyse, l'élaboration et l'implantation d'un processus d'inventaire rejoignent cette préoccupation et les objectifs suivants s'y expliquent:

a) rationalisation des dépenses budgétaires

b) amélioration de la gestion

c) validation d'analyses et de rapports

d) valorisation des ressources humaines

A) rationalisation des dépenses budgétaires

Chaque année ramène invariablement la préparation et la révision du plan quinquennal budgétaire d'immobilisation. Cet exercice répercute souvent le fruit de l'expérience antérieure sur la détermination des chiffres des années suivantes et la "pifométrie" y joue un grand rôle:

- la connaissance globale des acquis de biens capitalisables apporterait à l'établissement des données budgétaires actuelles un meilleur éclairage et un meilleur choix de priorités.

L'évaluation de ces acquis et leur distribution orienteraient une répartition plus équitable des fonds. Il serait fait alors une meilleure utilisation des deniers publics et des critères plus logiques pourraient être définis, croyons-nous, à l'appui des priorités choisies.

B) amélioration de la gestion

La gestion est l'action d'administrer des biens par l'application de règles d'exploitation dont la définition varie avec les individus. Par cet aspect humain, la gestion est donc perfectible. La création de l'outil-inventaire, dans le contexte d'un processus d'immobilisation centralisé comme à la CECM, entraînerait:

- une amélioration du service aux écoles parce qu'à

titre de premier requérant, cet élément essentiel de la gestion lui fait défaut d'abord dans son environnement immédiat (l'école) et dans son environnement plus éloigné (la région).

Acquis et disponibilités ne sont pas précisés à ce palier administratif et le seraient dans un cadre d'inventaire pouvant permettre au gestionnaire la réalisation d'un besoin en biens capitalisables et l'exploration d'hypothèses de satisfaction de ce besoin à plus courte échéance que présentement.

- une amélioration du transport parce que la gestion des inventaires inclut le contrôle des entrées et des sorties de données.

Quantifiables et cumulables, ces entrées et sorties pourront aboutir sur une meilleure utilisation des moyens à la disposition du gestionnaire et même sur l'établissement d'un itinéraire répartissant le plus économiquement possible la récupération ou la fourniture de biens. L'expérience du Bureau des médias de l'enseignement démontre avec justesse la pertinence de cette assertion.

- une amélioration du processus décisionnel; l'implantation d'un système d'inventaire vise une prise de décision plus réfléchie par la connaissance globale d'éléments qui sont parties au processus décisionnel et qui ne peuvent être négligés.

Sur quoi un directeur administratif régional doit-il, par exemple, fonder sa décision de procéder à l'achat massif de chaises d'élèves pour sa région?

Sur la seule déclaration des données cumulées lors de la cueillette, ou à la lumière d'un coefficient de remplacement établi par analyse de l'incidence du vandalisme, de la durée prévisionnelle de telle chaise, ou encore du dénombrement de celles-ci pour sa région?

- une plus grande compréhension des procédures existantes, du moins celles de feu-vol-vandalisme, de fermeture d'écoles et d'ateliers professionnels dont l'impact sur la notion d'inventaire est plus évident.

Nombre de renseignements véhiculés par l'inventaire rendront plus plausibles les directives et clauses de ces différentes procédures, tels, par exemple, les prix, quantités, marques et descriptions. Qui n'apprécierait pas, au lendemain d'un incident majeur de feu, de vol ou de vandalisme, retrouver intégralement, sur écran ou sur une liste toute faite, les éléments d'aménagement d'avant l'incident?

- de meilleures communications interpersonnelles; l'établissement d'un langage commun, assise de l'implantation des inventaires ne peut qu'être garant de communications plus faciles et mieux exprimées entre les individus concernés.

Que les directions d'écoles échangent entre elles, ou avec un répondant, des informations pareillement comprises des parties, ne relève pas de l'attentisme, mais de l'expérience vécue.

C) validation des analyses et des rapports

Tout système d'inventaire permet la discrimination de tendances selon la méthodologie appliquée à son analyse. Parmi les concepts les plus courants qui influencent ces tendances se retrouvent ceux de la récupération des biens capitalisables, de leur entretien, de leur réparation, de leur radiation, de leur recyclage, toutes activités implicites de la gestion d'inventaire. Et il serait faux de dire qu'elles n'ont pas cours à la CECM.

Il s'effectue de la récupération, du recyclage, de la réparation et de la radiation de biens à la CECM. L'exercice, au niveau de la gestion des stocks de consommation, par exemple, tient compte, au moment de la radiation, de critères comme le temps en magasin, la fréquence des demandes, les programmes et se dote d'un certain caractère scientifique.

Il n'en est pas ainsi toutefois des biens capitalisables où, par exemple, à la fermeture d'une école, un inventaire sommaire n'assure pas, par les modalités de réquisitions en place, une récupération totale. Le gestionnaire hésite de plus à radier des articles en surplus parce qu'il ne possède pas ou peu de critères qui rationalisent sa déclaration de surplus.

La connaissance des données matérielles, leur quantité, leur localisation, leur disponibilité, leur incidence budgétaire et leur interaction se comptabilisent dans un inventaire par une plus grande efficacité administrative, une meilleure utilisation des ressources en cause et une crédibilité d'information authentifiée.

D) valorisation des ressources humaines

Prétendre à la valorisation des ressources humaines dans l'environnement de travail d'aujourd'hui, c'est faire abstraction de la réalité administrative quotidienne qui pèse lourd sur les épaules du subordonné de tout échelon pour s'attacher à la théorie que le développement personnel de l'individu passe par la conception et l'utilisation d'outils de qualité dans l'exercice de fonctions qui lui sont déterminées.

L'implication de la base opérationnelle, de ces personnels qui abhorrent dans leurs commentaires de chaque jour l'indiscipline organisationnelle, rend plus susceptible l'effet positif de la participation et peut rallier les esprits à l'élaboration d'un inventaire et à l'apprentissage d'une gestion ordonnée, substituant dès lors aux défauts administratifs reprochés une discipline individuelle volontaire et constructive. La création d'outils qui correspondent davantage à la réalité technologique n'est plus le fait d'une mentalité évoluée, elle est à la base d'une motivation plus grande dans la satisfaction éprouvée d'un humble travail.

Un système d'inventaire étayé de procédures de récupération, de réparation, de radiation appropriées, se traduirait par une meilleure qualité d'articles entreposés et les employés y trouveraient, croyons-nous, dans un contexte planifié de développement personnel et de recyclage individuel, la motivation nécessaire à une manutention plus attentionnée comme un intérêt à la préservation des biens. Il y aurait sans doute moins de critique dirigée à leur endroit et la satisfaction ressentie de part et d'autre engendrerait peut-être même du respect.

Cette connaissance plus approfondie de leur travail, de l'environnement matériel, de son coût ouvrira, à tous les niveaux:

- élèves
- directeurs d'écoles
- directeurs de bureaux
- directeurs de Services
- personnels

sur une réalisation accrue du sens des responsabilités, sur une conscience renouvelée de valeurs délaissées. Ces objectifs et celui d'une sensibilisation ne s'apparentent-ils pas à un autre objectif, premier celui-là, de l'organisme ... l'éducation?

---

2. REALISATION: ANALYSE DE FAISABILITE

Notre compréhension personnelle de la problématique des inventaires, à la CECM, s'appuie sur un cheminement de carrière qu'une quinzaine d'années d'expériences ont jalonné de changements structurels et hiérarchiques. Des facteurs sociologiques, politiques et économiques ont aussi modifié des attitudes, fixé des tendances. Chaque fois, sous-tendus d'une adaptation des moyens, les mécanismes choisis initialement, ou les outils, furent, à notre avis, imparfaitement analysés quant aux objectifs à atteindre, mal utilisés et peu améliorés.

Quoique la difficulté de gérer les inventaires ne soit pas particulière à la CECM, parce qu'elle a pu être discernée dans d'autres organismes, il y a certainement lieu de s'interroger sur l'esprit de désintéressement, en son sens lénifiant, qui paraît animer les administrateurs publics en comparaison des administrateurs privés pour ce secteur de la gestion. L'inertie apparente, rattachée aux biens capitalisables, comporte, selon nous, et du moment de son acquisition, un degré de confort décisionnel inhérent à la longévité matérielle plus grande de ces biens, en raison de la résistance accrue des matériaux et d'une technologie plus poussée, qui recule, pourrait-on penser, dans le temps et dans l'espace, chez l'administrateur, le souci de ces éléments pourtant importants de la gestion.

Le seul fait que ces mêmes administrateurs s'enquièrent de la pertinence du renouvellement de ces biens est une mesure suffisante, un indice certain, du besoin qu'une activité d'inventaire doive suppléer à l'incertitude qui est, à ce chapitre, et plus souvent qu'autrement, leur partage. Ce phénomène du désintéressement se comprend mieux lorsque placé en parallèle à la gestion des stocks de consommation pour laquelle le langage de "roulement, d'activités, de mouvement" est beaucoup plus vivant et près des administrateurs parce qu'il inquiète davantage, en termes de déboursés financiers immédiats, que la

chaise sur laquelle on est assis. La littérature est d'ailleurs plus bavarde sur ce sujet qu'elle ne l'est sur les biens capitalisables et cela est sans doute heureux, quoique ni l'un ni l'autre de ces sujets ne soient négligeables.

C'est dans cette optique que nous nous sommes demandés si la réalisation d'un système d'inventaire pouvait avoir un coefficient de faisabilité qui lui conféra de l'intérêt. Au moment où les virages technologiques sont du vocabulaire presque quotidien, il nous est apparu qu'en amorcer un qui tint compte des expériences vécues par d'autres organismes, extérieurs au nôtre, pouvait à tout le moins assurer son imagination seule d'une crédibilité raisonnable.

La compilation de données relatives à des expériences d'inventaire s'est faite au moment d'une entrevue avec les dirigeants des secteurs de l'équipement des divers organismes. Nous avons suivi, pour chacun d'eux, un cheminement de discussion supporté par les coordonnées suivantes:

1. Conséquence plus immédiate d'un inventaire, l'ordre de grandeur des investissements mobilier-équipement de l'organisme est-il connu? Cette information est-elle facile à obtenir, à établir?

   S'enquérir, à brûle-pourpoint, de ce détail pourra paraître tendancieux. Nous croyons que cette question situe bien notre interlocuteur quant au but de notre démarche et lui permet cette rétrospection mentale de l'administration vécue.

2. Evaluation de la dispersion géographique des biens mobilier-équipement?

   Notre choix de certains organismes pourrait ne pas rencontrer ce critère et nos comparaisons auraient alors été plus difficiles à déterminer. Nous croyons ce facteur

important parce que, en général, il amplifie le degré de difficulté d'inventaire, faussement, pensons-nous?

3. Définition d'un inventaire?

Rares sont les organismes qui ne disposent pas d'un Service de l'informatique, du moins dans le secteur public; ce phénomène irréversible a transformé les règles de gestion et notamment celles de la gestion des stocks, des produits de consommation, avec laquelle la notion d'inventaire est souvent associée "limitativement". Nous distinguons ici la notion de "biens capitalisables", y intégrant celle de mobilier et d'équipement.

4. Méthode d'inventaire?

L'inventaire établi, car il y en a toujours un quelque part, l'a-t-il été artisanalement? Est-il sur fichier? Les données y sont-elles inscrites à la main? Est-il informatisé?

5. Objet de l'inventaire?

Quelle importance a la notion de normalisation? Comment y discrimine-t-on les éléments à inventorier? Quels sont les critères qui président au choix de ces éléments? Qui a la responsabilité de ce choix? Comment est-il établi?

6. Prise de l'inventaire?

La prise de l'inventaire est-elle l'objet de responsabilité administrative? Cette responsabilité est-elle déléguée? S'agit-il de spécialistes? De personnels formés à cette fin?

7. Moment de l'inventaire?

Est-il établi: a) à la réception des marchandises?
b) à la pièce
c) globalement une fois par année?

8. Techniques d'inventaire?

Y a-t-il des critères d'identification déterminés? Y a-t-il marquage des articles? Comment le dénombrement est-il vérifié? Est-il contre-vérifié?

9. Suivi opérationnel?

Quel genre de formules utilise-t-on? Comment se fait la mise à jour? Quelle en est la fréquence? Quelle marge laisse-t-on à l'initiative? Les obligations sont-elles définies? Quelle est l'implication du personnel?

10. Utilisation?

Quels sont les rapports demandés? Quelle incidence, le feu, le vol et le vandalisme peuvent-ils avoir? L'établissement des prévisions budgétaires est-il influencé par la consultation des inventaires?

Au hasard de la conversation, certaines questions auront pris plus d'ampleur, d'autres moins, c'est pourquoi toutes ces questions n'auront pas effectivement été posées. Elles auront servi de canevas à la détermination générale de l'expérience du milieu.

2.1 L'expérience de la CECM

La Commission des Ecoles Catholiques de Montréal desservait, au 30 septembre 1982, selon un relevé officiel des statistiques à cette date, présenté à son directeur général par le directeur du Service aux Etudiants, une population scolaire, pour son territoire de l'île de Montréal, de 112 406 élèves francophones et anglophones.

Cette population est répartie dans quelque deux cent cinquante (250) unités de services que dispense un personnel administratif professionnel, pédagogique et de soutien d'environ 11 020 employés. La CECM définit son actif d'immobilisation (mobilier et équipement) par la cumulation annuelle de ses dépenses à un palier budgétaire pour l'acquisition de biens.

Si nous n'utilisons pas de chiffres à l'appui d'une évaluation de ces biens, c'est que nous ne croyons pas que cette façon de procéder, qui n'exclut pas la capitalisation de biens de consommation la première année de leur acquisition au même titre que les biens durables et qui ne comporte aucune mesure administrative de contrôle les discernant des autres composantes matérielles de cette comptabilité, puisse aboutir, par osmose philosophique, à un rapprochement réel de la notion d'inventaire.

Nous sommes donc d'avis que la CECM n'a pas d'inventaire de ses biens capitalisables, même en empruntant à cette terminologie son sens le plus large et quoique laissent entendre les rapports produits sur le sujet depuis près de cinq ans. Ce dont elle dispose pourrait, au pis aller, être la somme

a) d'une opération mécanique d'informatisation des données annuelles d'immobilisation certes efficace et crédible pour un temps

b) et d'un relevé sélectif de biens capitalisables dont l'assurance de ne pas les retrouver dans l'opération précédente n'est pas inébranlable

Nous aurions alors davantage un dénombrement douteux d'articles dont le compte, informatisé, en voie d'informatisation ou non, est infirmé chaque jour en raison:

- de la méthodologie appliquée au relevé des données
- d'initiatives, nombreuses et informelles
- de la tolérance pérenne que souffre le système de gestion actuel

Nous soumettons, avec les réserves appropriées, que trois dénombrements distinctifs de mobilier et d'équipement ont été faits:

a) l'un, des appareils audio-visuels
b) un autre, des machines à écrire
c) un troisième, de mobiliers et équipements hétéroclites

Compte tenu de l'intérêt sincère dont pourrait faire état le cheminement épistolaire, partie intégrante de ce projet, des investissements humain et matériel consentis à l'échafaudage du dossier "inventaire" à la CECM, il ne saurait être question pour nous d'en éviter totalement une juste analyse et d'en rejeter globalement la considération d'éléments qui pourraient être positifs.

A) le dénombrement des appareils audio-visuels

Etabli à partir d'un inventaire artisanal, suivi par les responsables du Bureau des média de l'enseignement, la forme informatisée des données de ce secteur est inutilisable à toutes fins pratiques, parce que:

1. sa finalisation fut laborieuse

- temps
- rejets à l'informatique
- déclarations de vols occasionnelles
- contre-vérification insatisfaisante
- mouvements d'appareils non signalés
- mise à jour annuelle incertaine

2. sa composition comporte des erreurs importantes

A titre d'exemple, nous soumettons qu'une réquisition de transport ainsi rédigée: "transport de 10 appareils audio-visuels", sans autres détails et sans avis à un point de contrôle, impute aux inventaires des unités de Service concernées d'entrées et de sorties des données, une marge d'erreur contraire à l'esprit même des inventaires.

Le Bureau des média d'enseignement poursuit donc manuellement son relevé-inventaire des appareils audio-visuels pour chacune des écoles de la CECM, même si l'expérience de la fermeture d'une polyvalente a démontré que 33 appareils, pour une valeur approximative de 4 000 $, n'ont pu être récupérés à l'intérieur des règles que comporte la procédure de fermeture des écoles.

B) le dénombrement des machines à écrire

La CECM a un dénombrement de ses machines à écrire. Ce type particulier d'équipement est doté, comme l'appareillage audio-visuel, d'une numérotation individuelle gravée à l'usine.

Pendant que pour le premier type d'équipement cette numérotation fut utilisée, il y en eut une autre de créer pour les machines à écrire afin d'en simplifier l'inventaire! Une opération de gravure des machines à écrire fut entreprise et se poursuit. C'est cette opération, jumelée à la faiblesse du contrôle, qui nous incite à remettre en question la cumulation de ces données.

Nous posons en lacune le fait que les nouvelles machines, obtenues par achats annuels, aient été

livrées directement dans les écoles et Services. Or, l'opération "gravure" a été amorcée selon une planification régionale comprenant un itinéraire de visites de toutes les unités, étalé, dans le temps, sur une période, à ce jour, de bien près de deux ans. Cela sous-entend qu'il faudrait reprendre l'opération pour ces nouvelles machines selon un nouvel itinéraire et, à ce rythme, la CECM aura ses graveurs "errants".

La surveillance impromptue de l'opération note qu'à ses débuts, le travail était effectué sous un éclairage diffus, dans un entrepôt, sans contre-vérification, avec inscriptions "comparables" dans trois registres de données. Nous avions personnellement relevé, à vue, deux machines, gravées du même "nouveau" numéro, bien en place sur les tablettes.

C) le dénombrement de 176 articles de mobilier et d'équipement

En cherchant auprès des directions d'écoles, périodiquement et par voie d'illustrations, le décompte d'articles de mobilier et d'équipement, le Bureau des aménagements scolaires avait pour objectif la cumulation d'informations relatives à des catégories particulières de biens capitalisables dans l'hypothèse que telles informations seraient requises par la direction générale comme cela avait été le cas pour les instruments de musique. A défaut de ressources budgétaires suffisantes pour l'élaboration d'un véritable système d'inventaire, la mesure constituait un palliatif raisonnable à un besoin réel.

L'interprétation de cet objectif à travers le temps le vit se transformer en théorie "d'inventaire irréalisable" du fait que l'approche périodique, en fonction du nombre d'articles au catalogue général, se

traduisait par un échéancier d'une vingtaine d'années avant que ne soient complétés les inventaires. Le raisonnement était mathématiquement juste, mais un peu court et faussé au niveau de la définition inventaire.

Une analyse du travail déjà fait aboutit sur l'ajout de 176 articles de mobilier et d'équipement et la question des inventaires à la CECM fut ainsi réglée. Une révision de ce document permet cependant l'identification d'articles dont le relevé avait déjà été fait: partie de l'opération entreprise traduit donc tout juste une mise à jour. De plus, certains choix d'articles à inventorier sont pour le moins inusités: ainsi en est-il des triangles de musique dont le coût seul est négligeable et dont la dimension commande une recherche qui pourrait facilement se traduire en perte de temps.

Sous un angle plus dispendieux et dans un même ordre d'idées, nous nous demandons pourquoi il se fait un relevé d'équipement intégré, tels les arrêts de ballon-panier, par exemple? Quelle valeur interprétative peut avoir le nombre cumulé des armoires de rangement pour une école, une région ou la CECM, quand ce type de mobilier n'est pas situé clairement dans l'esprit des gens qui en font le décompte? A quoi serviront toutes ces données dans un contexte de mouvements quotidiens? Elles ne contribueront, somme toute, qu'à maintenir confuse une situation que l'on voulait au départ clarifier et susciteront tôt ou tard un désintéressement légitime de l'usager.

Nous n'affirmons pas que le travail amorcé soit totalement négligeable, nous sommes d'avis qu'il a permis la mise en lumière de difficultés très nettes que la CECM devra éliminer dans un objectif de validation des inventaires qu'elle devrait se donner.

2.2 Expériences extérieures

A des fins de diversification, nous avons choisi de vérifier auprès de quatre (4) administrations, distinctes par leur importance ou par le domaine de leurs activités, les prétentions de chacune à une théorie d'inventaire.

Deux d'entre elles sont du domaine scolaire. Il s'agit de:

a) la Commission des Ecoles Catholiques de Québec

b) le Réseau scolaire de Chomedey-Laval

Une organisation est du domaine municipal. Il s'agit de:

- les Services municipaux de Laval

Une quatrième est du domaine de la santé. Elle est:

- le Centre hospitalier Douglas

2.2.1 En milieu public identique

Nous n'avons pu, bien sûr, trouver d'organismes qui aient la même importance que la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal: elle est depuis longtemps la commission scolaire la plus importante au Québec.

Notre attention s'est donc portée sur des commissions scolaires de moindre envergure, soit:

a) la Commission des Ecoles Catholiques de Québec
b) le Réseau scolaire de Chomedey-Laval

2.2.1.1 La Commission des Ecoles Catholiques de Québec

Comparer cette commission scolaire avec l'organisme qu'est la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal est, il va sans dire, hors de proportion en raison même du territoire géographique et de l'importance numérique de la clientèle desservie.

Notre analyse porte davantage sur l'expérience faite par la Commission des Ecoles Catholiques de Québec quant à l'implantation d'un système d'inventaire. Pour motiver notre choix de cette commission scolaire, nous soulignons que la CECM elle-même s'est intéressée à l'expérience de la CECQ: un échange épistolaire entre ses cadres supérieurs, sur le sujet, en fait foi, en mars 1975.

La Commission des Ecoles Catholiques de Québec a procédé à l'implantation d'un système d'inventaire par voie d'informatisation de ses biens mobiliers et de ses équipements. Abstraction faite de l'importance de l'organisme, le cheminement observé intègre les principes ci-après:

- le choix de l'école à inventorier est fait en fonction de l'incidence de ses caractéristiques d'aménagement sur d'autres écoles

  Nous référons ici à l'établissement d'un modèle, d'un type d'école assurant une expérience et garantissant la facilité d'implantation du système dans les écoles de même type ou répondant à ce modèle.

- le moment de l'inventaire se situe en période d'inactivité totale, sans la présence du personnel habituel du milieu

- le mobilier et l'équipement sont identifiés, fichés et étiquetés en permanence (à un endroit discret)

- une deuxième équipe vérifie et corrige, s'il y a lieu, les données accumulées

- l'inventaire est finalisé, une fois amorcé, même au prix de surtemps

- l'implication des usagers, directions d'écoles, enseignants, camionneurs et magasiniers est acquise

- tout mouvement de mobilier ou d'équipement, extérieur à l'école, enrichissement, prêt, retrait, vol, destruction, bris, est signalé sur un formulaire, à cet effet, par l'usager

La Commission des Ecoles Catholiques de Québec s'est inspirée, dans l'instauration de son système d'inventaire permanent, d'analyses de codification d'un comité provincial, formé à cette fin par la Direction générale de l'enseignement du Ministère de l'Education du Québec, en 1974. Il regroupait des représentants:

- du Bureau de normalisation du Québec (BNQ)
- de la Commission Scolaire Régionale de Chambly
- de la Commission Scolaire Régionale de l'Estrie
- de la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal
- de la Commission des Ecoles Catholiques de Québec

Des systèmes comme SIMEQ (Système d'Informatique du Ministère de l'Education du Québec) et SYGAP (Système de Gestion des Approvisionnements) ont été mis à profit dans l'élaboration, par le Service de l'informatique de la CECQ, d'un volumineux programme (AIDICOS).

La Commission des Ecoles Catholiques de Québec dénombre, au 30 septembre 1983, 15 585 enfants comme

clientèle scolaire globale, répartie dans 33 écoles: c'est un peu plus de la moitié de la population étudiante de la moindre des régions administratives françaises de la CECM.

Dans l'optique du "small is beautiful" de Shoemaker, l'assertion fait comprendre une minimisation des difficultés d'implantation d'un système d'inventaire dans un tel contexte, les communications devant y être, par réduction proportionnelle des intervenants, plus faciles et plus rapides, sans toutefois infirmer l'importance, primordiale pensons-nous, des principes de prise d'inventaire que la CECQ a observés et que nous avons mentionnés plus avant.

2.2.1.2 Le Réseau scolaire de Chomedey-Laval

Le Réseau scolaire de Chomedey-Laval dispose d'un inventaire de ses biens capitalisables, établi de façon artisanale, pour chacun des quelque cinquante (50) lieux d'aménagement scolaire qu'il compte depuis la fusion de 1978. De ce nombre, 42 établissements sont des écoles et une dizaine d'autres regroupent les services magasin et entrepôt. Environ 19 000 élèves y reçoivent l'enseignement et les services professionnels et administratifs y sont assurés par un personnel de 1 400 enseignants et fonctionnaires de la gestion et du soutien.

Les biens capitalisables du Réseau scolaire de Chomedey-Laval se chiffrent à 10 643 427 $ pour l'exercice financier 1983-1984. Pendant que nous ne doutons pas qu'une telle information

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

soit disponible pour une commission scolaire comme celle de Québec qui dispose d'un système d'inventaire informatisé, il est certes remarquable qu'une donnée semblable, appuyée d'une compilation manuelle dans le cas du Réseau scolaire de Chomedey-Laval, jouisse de beaucoup de crédibilité. D'où lui viendrait donc la rigueur de son évaluation?

Notre approche du milieu a déterminé que l'administration de l'équipement de cette commission scolaire a posé, en parallèle, à des objectifs de réponse à la demande et d'évaluation globale des investissements en biens capitalisables, une mécanique d'inventaire simple qui a contribué, pour une large part, croyons-nous, à authentifier le résultat de leurs démarches:

a) le Réseau scolaire de Chomedey-Laval a défini ses biens capitalisables (meubles et équipements) selon des critères de durée prévisionnelle de plus d'une année et de coûts d'acquisition supérieurs à 50 $, selon les directives du ministère de l'éducation

b) ce cadre délimité, la prise physique d'inventaire a été confiée à un seul et même homme pour l'ensemble des points d'aménagement (écoles, Services, entrepôts): la nomenclature des biens inventoriés y est donc universelle et fiable

c) nous opinons que la signature de l'inventaire par la direction de l'école équivaut à une contre-vérification de cet inventaire - une copie lui en est remise

- le directeur de l'école est responsable et contrôle toutes les modifications d'entrées et de sorties de biens capitalisables à l'inventaire de l'unité sous sa gouverne

Plus globalement, le Réseau scolaire de Chomedey-Laval a classifié ses mobiliers et équipements pour fins de marquage permanent, le coût d'acquisition comme la nature technologique, par exemple, (matériel audio-visuel, machines à écrire, outillage portatif, etc.) y devenant des critères privilégiant cette opération. Les articles comme les tables, chaises, armoires, sont dénombrés dans chaque unité et apparaissent ainsi à l'inventaire, cela permettant leur mobilité à l'intérieur de l'unité scolaire ou du Service.

Une politique sur les mouvements d'équipement (annexe "A") assure le maintien de l'inventaire. Cette politique précise que:

a) tout matériel ou équipement immobilisable acheté modifie:

   . l'inventaire de l'école ou du Service

   et

   . l'inventaire du Service de l'équipement

b) tout mouvement de matériel ou déplacement d'équipement à l'intérieur du Réseau (d'école à école, par exemple) comme à l'extérieur de celui-ci (prêt, location) est demandé au Service de l'équipement sur réquisition appropriée

Les modifications sont faites et les réquisitions de transferts acheminées par les personnes responsables des unités (directions d'écoles et de Services) au Service de l'équipement qui:

- rédige seul ces demandes sur une formule "Demande de transfert de matériel" (annexe "B")

   . cette formule, en procédé NCR (no carbon required) compte quatre copies

Aucun transport n'est effectué si ce cheminement n'a pas été observé et les chauffeurs et manutentionnaires ne sont pas autorisés à élargir d'eux-mêmes le cadre d'opération spécifié à la "Demande de transfert de matériel" et doivent obligatoirement transiger avec la direction de l'école ou du Service.

Les données sont de la sorte cumulées, qu'elles aient trait à un achat, un transfert, une réparation, un prêt ou une destruction de biens immobilisables. Annuellement, une vérification d'inventaire de l'équipement audio-visuel est faite.

La récupération du mobilier et des équipements dans le cas d'une fermeture d'école s'effectua à partir de la comparaison des listes d'inventaires de l'école et de celles du Service de l'équipement, les discordances relevées y commandant les explications et recherches pertinentes. Dans la plupart des cas, les recherches ont abouti sur une justification des différences notées.

Le Réseau scolaire de Chomedey-Laval ne remplace pas les mobiliers et équipements, objets de différences injustifiées, cela valant également pour la vérification annuelle des équipements audio-visuels qui accuserait de mêmes lacunes. En deuxième lieu, si le Réseau est appelé à remplacer un mobilier ou un équipement qu'il aurait pu autrement récupérer, le fardeau budgétaire en est assumé par le requérant. L'application de cette double règle s'entend évidemment sur la base d'une solidarité administrative des intervenants et incite au développement d'un sens plus grand des responsabilités.

2.2.2 En milieu public différent

En recherchant dans les domaines municipal et de la santé des exemples de gestion s'apparentant à celle de la CECM, nous comptions y trouver ample matière à comparaison et y distinguer des éléments d'intérêt.

D'un point de vue général, la disparité des services rendus, les clientèles et les sources de revenus, pouvaient, au-delà des structures distinctives de ces organismes, nous laisser présumer d'originalité dans l'interprétation de concepts administratifs de base. L'administration, qui pourrait pourtant y varier par plus d'un aspect, rejoint une sorte de normalisation fonctionnelle bien près de la réputation rattachée au fonctionnaire public: négative en soi, celle de l'indécision, de la stérilité imaginative, de la motivation annihilée qui colle au sujet des inventaires l'étiquette de l'indifférence, rendue pernicieuse, pourrait-on croire, par le système ...

Les quelques organismes contactés, tant scolaires que municipal, qu'hospitalier, se seront empressés de nous préciser que leur préoccupation pour cette partie de la gestion n'était que temporairement reportée, pour ainsi dire, que la gestion des biens capitalisables et leur inventaire font l'objet de priorités dans un programme ... pour l'an prochain ou plus tard.

En se gardant de généraliser, il apparaît cependant inquiétant de constater qu'il s'agit là d'un phénomène pratiquement institutionnalisé, héritage d'années de prodigalité. Nous croyons que l'on aurait

tôt fait de l'étendre à la majorité des organismes publics si l'on poussait la recherche un peu plus loin.

Nous avions donc, en les choisissant, des attentes honnêtes.

2.2.2.1 Les Services municipaux de Laval

Les Services municipaux de Laval: hôtel de ville, casernes de pompiers, postes de police, bibliothèques, parcs, etc., de par une nomenclature plus populaire, sont aménagés en 110 points géographiques dispersés sur l'Ile Jésus.

Cette caractéristique numérique qui rapprocherait davantage l'organisme de celui de la CECM et cette dispersion aussi des unités administratives qu'on peut associer à autant d'écoles perdent de leur importance cependant si l'on considère que la clientèle desservie, même plus nombreuse à Laval qu'à la CECM, aurait, pensons-nous, un per capita moins élevé en investissements pour biens capitalisables, en raison de l'incidence individuelle d'équipement particulière à l'éducation: chaque élève requérant, en ces termes, une chaise et une table de travail.

Notre échange avec un dirigeant de cette municipalité, bien que positif, n'a pas permis d'établir une évaluation globale

des mobiliers et équipement de Ville de Laval: la donnée du moins ne pouvait être accessible à courte échéance. A l'image de la CECM, et certainement de toute autre organisation publique, Ville de Laval gère ses stocks de consommation par informatique et dispose, pour ce faire, de formules qui lui permettent les entrées et les sorties susceptibles d'échafauder les analyses comptables les plus rigoureuses, y compris celle de l'inventaire de cette catégorie de biens. Mais il n'en est pas ainsi du mobilier et de l'équipement.

La municipalité a confié à la division de la récupération, de son Service des achats et magasins, la responsabilité "d'inventaire" de l'aménagement en général. Cette division possède un fichier dans lequel sont compilées, manuellement et annuellement, toutes les coordonnées relatives à l'environnement physique et accessoire de travail:

- chaque article de mobilier ou d'équipement est marqué d'un numéro unique, par étiquetage, constitué de:

  . une partie permanente

    identifie la catégorie "chaise", par exemple

  . une partie séquentielle

    identifie une chaise, en particulier dans tel bureau

- l'utilisation d'une étiquette autocollante ne paraît pas poser de difficultés

- les déclarations de surplus sont faites par voie téléphonique et les mobilier et matériel récupérés sont entreposés

- les transactions: échanges, ajouts, retraits, surplus, sont effectuées à partir de formulaires dont les copies sont, parties au requérant, partie à la division de la récupération

- chacun y est responsable des éléments d'aménagement du local qu'il occupe, établie sur une liste d'inventaire initiale: tout ajout ou retrait y devenant apparent sous forme de reçu d'ajout ou de retrait annexé, en cours d'année, à cette liste

- Ville de Laval n'utilise pas l'actif "biens capitalisables" à des fins comptables - ces biens sont assurés par un tiers et les biens personnels des employés sont exclus de cette assurance

Dans une étude préliminaire, en date d'octobre 1980, présentée comme document de travail et préparée par son Service de l'informatique, Ville de Laval traite de la gestion de l'approvisionnement et particulièrement de données spécifiques aux inventaires.

Outre le nombre d'articles (17 000) inventoriés et contrôlés par la division de la récupération, l'étude relève "que le trop grand écart entre l'inventaire physique et l'inventaire aux livres" infirme la fiabilité du dernier et fausse les mécanismes mêmes de gestion. Il y est dit:

> "Les déplacements des biens mobiliers sont difficilement détectables. L'addition de nouveaux meubles engendre une procédure manuelle trop fastidieuse. La mise à jour de l'inventaire des biens mobiliers est mise en doute fréquemment." (J.-M. Baril, M. Larocque, p. 4)

Cette argumentation, à l'appui de l'informatisation et d'un plus grand contrôle, se transpose aisément au niveau de l'organisation cible du présent projet: la CECM.

A cet objectif d'informatisation de l'inventaire des biens mobiliers se greffent ceux de la "réutilisation des biens et de la disposition des marchandises désuètes" (p. 7). Le fichier inventaire y comprendra les caractéristiques et usagers de tous les biens mobiliers utilisés dans les Services municipaux: il permettra l'intégration de tous les meubles achetés à la Ville par un inventaire permanent et assurera un suivi sur tous les mouvements de meubles entre divisions ou Services (p. 15 - les soulignés sont de nous). La liste des biens mobiliers pourra être imprimée par Service, par utilisateur (p.53).

Parmi une quinzaine d'avantages prévus à l'implantation du nouveau système, deux, les articles 6 et 11 (p. 84-85) ont spécifiquement trait aux inventaires de biens mobiliers. Un autre article, le numéro 9, y a une incidence quant à l'identification des personnes ayant des ameublements mis à leur disposition.

La dizaine d'autres articles met l'accent sur l'élimination de copies, la diffusion et la disponibilité de l'information, l'amélioration et l'accélération du processus administratif, le regroupement de données à des fins d'économies, la planification des besoins, tous avantages

applicables nommément à la gestion des inventaires et susceptibles de devenir autant d'objectifs pour la CECM.

2.2.2.2 Le Centre hospitalier Douglas

Le domaine de la santé est de juridiction fédérale. La fédération canadienne qui y pourvoit par l'utilisation de subventions et d'octrois y prévoit cependant l'autonomie des provinces en matière d'administration, pour autant qu'universalité et accessibilité des soins soient les mêmes, à peu de choses près, pour l'ensemble des canadiens, en respect des stipulations de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique et désormais de la nouvelle charte des droits de la personne et de la Constitution rapatriée. Les interventions du ministre Monique Bégin, tout dernièrement, quant à la perception d'un ticket modérateur et au paiement d'honoraires professionnels dans les autres provinces que le Québec, posent cette assertion clairement.

Ce préambule nous permet d'introduire qu'en 1968, la rédaction, par l'Association des hôpitaux du Canada, d'un "Manuel de comptabilité des hôpitaux du Canada" s'inscrivant dans un cadre d'orientation pour "l'enregistrement des données, leur utilisation dans la planification et le contrôle des opérations" (MCHC, avant-propos, 1968), nous intéresse. Nous avons consulté cette édition et celle complémentaire de 1974,

commandée par une adaptation et le besoin d'analyses normalisées de coûts, dans un effort de distinction et de compréhension de l'activité d'inventaire du Centre hospitalier Douglas.

Ce dernier compte vingt-cinq (25) pavillons qui logent l'administration et différents types de services aux malades. La majorité de ces pavillons sont de moins de quatre étages et un tunnel sous-terrain les relie les uns aux autres. Si le transport et l'incidence de feu, vol et vandalisme, pour des raisons d'importance numérique du personnel et du type même de clientèle, y deviennent des aspects négligeables qui paraîtraient, à prime abord, amoindrir la nécessité d'un inventaire, ces mêmes caractéristiques, pour un secteur proportionnellement comparable, régional de la CECM par exemple, y auraient l'effet inversé.

L'expérience du Centre hospitalier Douglas en matière d'inventaire nous reporte à l'année 1970, période où la direction de l'équipement, confrontée à la motivation de demandes en mobilier et équipement décide de procéder à la prise physique d'inventaire de ses biens capitalisables. Etabli dans des conditions pouvant lui assurer une crédibilité plus que suffisante,

- constitution d'une équipe spécifique
- échéancier de réalisation planifié

- processus d'étiquetage, d'évaluation et de numérotation
- cumulation des données par pièce, édifice
- utilisation des listes de pointage (durée prévisionnelle, CHAM)

l'inventaire permit la normalisation des mobiliers et de l'équipement dans l'organisme.

Pour nombre de raisons, dont sans doute celle de sa facture manuelle fut la plus déterminante, le suivi et le contrôle en ont été difficiles. Aux difficultés de complétement des formules, à leur cheminement, au traitement des données, à l'éducation de l'usager, le directeur de l'équipement oppose une informatisation des inventaires, comme pour la gestion des stocks de consommation, qui facilite une prise de décision rapide par une disponibilité de l'information, en appuyant cette mesure de dispositifs de sécurité (clés, serrures, sytèmes d'alarme) et de mécanismes dissuasifs (gravure, exclusivité de fabrication).

2.3 Analyse comparative et faisabilité

C'est sur la base d'une identité nominale de services, jouxtée à une mathématique comptable de profits et pertes universelle que les organismes choisis soutiennent la comparaison avec la CECM et non sur celle de leurs dimensions respectives.

C'est pourquoi la superposition des expériences individuelles d'inventaires, par hypothèse de transparence, admet-elle les affirmations suivantes:

- les approches de la problématique inventaire diffèrent pour chacun des organismes

  Que les initiatives aient été heureuses ou malheureuses, toutes font foi, cependant, d'une sensibilisation marquée pour une gestion plus efficace. Beaucoup de bonne volonté y est étalée.

- la technologie informatique constitue l'avenue à emprunter dans un contexte d'adaptation des moyens à l'intelligence de contrôles et de communications plus sûrs et plus rapides

  Les Services municipaux de Laval en sont conscients.

- l'unicité de la source d'approvisionnement des données est la condition essentielle pouvant assurer aux relevés (écoles) un intérêt compatible avec un traitement global (commission) et accepter un processus décisionnel parfois contraignant

  L'expérience du Réseau scolaire de Chomedey-Laval le démontre.

- il n'y a pas de moyen terme en théorie des inventaires; sans suivi soutenu, ils perdent graduellement de leur importance jusqu'à une caducité irréversible forçant la reprise de tout le processus de cumulation des données

  Nous empruntons à l'expérience du Centre hospitalier Douglas cette remarque.

Dès lors que la CECM a manifesté de l'intérêt pour l'inventaire de ses biens capitalisables, que la technologie lui est accessible, que l'importance de son personnel est proportionnelle à l'importance de son territoire, il ressort que des expériences telles que réalisées à la Commission des Ecoles Catholiques de Québec et au Réseau scolaire de Chomedey-Laval sont compatibles

avec ce qui pourrait être amorcé à la CECM comme un véritable processus d'inventaire. Une planification plus rigoureuse des opérations en ce sens comme une discrimination plus scientifique des moyens nous apparaissent, à cet effet, des éléments de faisabilité additionnels dans le cadre ci-haut.

2.4 Théorie d'inventaire

Les biens d'immobilisations sont des biens qui sont utilisés de façon continue et dont la durée prévisionnelle va au-delà d'un exercice comptable: le coût d'acquisition en est habituellement réparti sur un nombre d'années déterminé par la proportion du dit coût affectée d'année en année. Cela a nom "amortissement".

Au secteur privé, la pratique de cette opération vise le remboursement de dettes ou la protection du capital investi par la récupération du revenu d'exploitation de l'entreprise d'un montant suffisant pour couvrir le coût des immobilisations au fur et à mesure de leur dépréciation.

L'organisme public, lui, se distingue de l'entreprise privée de deux façons, à la fois par la source de ses investissements, fonctions de son pouvoir de taxation ou de subventions, et par l'hypothèse de la non-récupération des mises de fonds. Cette distinction explicite le recours à d'autres fonds lorsque les biens immobilisés sont devenus inutilisables. L'organisme public peut, de plus, et cela correspond bien sûr à sa dimension, émettre des obligations sur le marché. La connaissance de ses inventaires et leur évaluation plus juste sécuriseraient sans doute davantage l'investisseur.

La théorie de l'amortissement comptable est ainsi résumée par l'Association des hôpitaux du Canada dans son Manuel de comptabilité (CHAM, 1978, pp 8-9). L'Association chemine ensuite longuement sur la pertinence et l'importance du traitement des immobilisations et invite l'administrateur à une circonspection raisonnable dans la gestion économique des biens de cette catégorie. Toute latitude interprétative considérée, et en raison de la similitude des organismes (tous deux ont des objectifs de services publics et de semblables sources de fonds), la théorie appliquée aux services de santé est applicable aux services de l'éducation. La CECM y a procédé à quelques adaptations de parcours. La mesure de cette application ne fait cependant pas l'objet de nos préoccupations immédiates; nous nous contenterons plutôt d'aborder l'une des contraintes de l'amortissement, l'inventaire, et inscrirons la gestion économique de ces biens parmi nos objectifs.

Un inventaire, selon la définition la plus courante qu'en offrent les dictionnaires usuels, est l'opération par laquelle sont énumérés et décrits les éléments composant l'actif et le passif d'une communauté (Le Petit Robert, 1978). Ses avantages ne tiennent pas tous de la comptabilité appliquée, la clarification situationnelle, l'exactitude des rapports, le fondement d'analyses, le contingentement de dépenses, l'impact décisionnel en sont des avenues d'intérêt. A cet égard, la plus parfaite connaissance des biens et leur dénombrement tirent une importance et une nécessité sûres du vocabulaire imparti à la terminologie d'inventaire, par exemple, des notions de sinistre, de crise, de récupération, de fermeture d'immeuble, de locaux, de réparation, de surplus, de réquisition, tous facteurs contraignants dans un contexte d'économie difficile pour lesquels l'esprit et la lettre de la gestion d'inventaire sont synonymes de gestion de décroissance.

En période d'économie florissante, il était possible à certains organismes publics de gérer sans inventaire; cette période paraît maintenant révolue. L'image économique présente accentue le bien-fondé de l'implantation et de l'utilisation d'un système d'inventaire. Ce système se doit-il d'être élaboré et peut-être complexe, ou peut-il concilier simplicité et efficacité? De nombreuses et volumineuses analyses, toutes assorties de rigueur comptable, émanent, à première vue, d'une perception informatique adulte. Elles sont dans leur ensemble complexes et laborieuses d'implantation. Nous croyons qu'un système simple et concret réponde mieux aux attentes de l'usager, un système qui composerait avec l'informatique plus jeune des micro-ordinateurs.

Notre théorie d'inventaire se passe de la comptabilité: elle y parviendra une fois son processus solidement ancré dans les esprits par des ajustements graduels. Elle est une mentalité à créer.

Lorsque le rôle de surveillance des biens publics sera pleinement réalisé, lorsque le contrôle des immobilisations répondra moins de la règle du plus fort et davantage d'un processus logique de répartition, lorsqu'il y aura une véritable adéquation entre le besoin et la fonction sur une base d'analyse, lorsque le temps n'étiolera pas le processus décisionnel par une disponibilité plus réelle de l'information, lorsque la connaissance des acquis s'appuiera sur la normalisation, notre mentalité aura changé.

2.4.1 Etablissement de critères essentiels

L'aspect technique d'un système d'inventaire s'assortit des éléments suivants:

a) définition préalable de la notion de "biens capitalisables"

Tous les biens acquis par immobilisation et dits "capitalisables" ne sont pas nécessairement de ceux qu'il vaille la peine d'inventorier; c'est pourquoi des critères de coût, de mobilité, de rareté, de quantité, de spécificité, par exemple, et l'échantillonnage n'est pas exhaustif, se marient-ils pour identifier les articles à répertorier et personnaliser en quelque sorte un inventaire.

b) formation d'une équipe spécialisée

L'exercice ne peut représenter d'intérêt et n'avoir de valeur intrinsèque que s'il est amorcé et maintenu par une seule et même équipe au langage matériel, pourrait-on dire, normalisé, commun. Pour parler de la nomenclature, Pierre Zermati utilise, dans "Pratique de la gestion des stocks", des termes comme "... une désignation simple, complète et précise ..." (Zermati, 1972, p. 76). Ce sont là des vocables comportant un minimum essentiel d'assurance d'une compréhension mutuelle. Cette unicité d'intervention contribuera à l'uniformisation des données; c'est pourquoi le choix des intervenants tiendra-t-il compte de l'expérience individuelle et de la connaissance de l'environnement matériel du milieu.

c) dénombrement des biens capitalisables

A partir de la connaissance des éléments d'aménagement, il peut être procédé au relevé visuel et au décompte des articles selon une méthodologie

adaptable à l'unité administrative en processus d'inventaire à la condition expresse de la finalisation de l'opération avant l'entreprise d'une autre.

En théorie, cette adaptation peut présenter un aspect de regroupement d'articles, par exemple la cumulation des données relatives au décompte disperse des items spécifiques au milieu, i.e. les tables d'élèves, les chaises d'élèves. Elle s'accommode de même de l'opération parallèle du marquage permanent, au burin, d'articles déterminés. Cette opération ne doit pas retarder la prise physique d'inventaire; en conséquence, le burinage sera limité à la gravure de lettres, cette mécanique n'ayant pas de besoin de contre-vérification, notre souci de la technique étant de même celui de préserver une image esthétique de l'organisme par le contrôle centralisé de l'opération et la certitude qu'elle sera faite selon un gabarit uniformisé.

d) documentation originale: traitement et formalisation

Formalisation

La documentation issue de cette opération, voire la liste complète des mobiliers et équipements dénombrés dans l'unité administrative, sera remise à la direction de l'unité. C'est à elle que revient le contrôle des entrées et sorties susceptibles d'en modifier la teneur. Ce traitement local des données formalise la responsabilité administrative, insère une dimension de partage dans une autonomie désirée et normale.

Toute autre copie acceptée n'aura d'utilité réelle que dans la mesure où la communication de l'information relative aux mouvements externes de biens sera limitée en termes d'intervenants. Nous prétendons que ce principe de l'autonomie locale et de l'information à véhiculer identifie deux intervenants: la direction de l'unité et un organisme de service, visiblement celui à l'origine de l'inventaire. Il y a donc une décentralisation du contrôle et une centralisation de l'information. Par voie de consensus ou par voie de directives, ces principes prendront force à compter de la date de remise de la documentation.

Traitement

- amorce artisanale et informatisation

La solution technologique du jour idéalise le traitement des données à partir de leur intégration à des programmes de gestion et dans un cadre de réalité physique logicielle. Effectivement, l'organisme dispose d'un ordinateur, mais la situation de fait démontre que les unités administratives nourrices n'ont pas de logiciel modulaire. Or, nous préconisons une systématique opérationnelle qui semble à l'inverse du fonctionnement habituel. Il y a donc lieu de prévoir une période de transition et d'adaptation devant favoriser une familiarisation des agents concernés par l'opération inventaire, avec une procédure nouvelle.

La maîtrise de l'approche artisanale du processus ne devrait qu'en assurer une transposition informatique plus rapide, mieux comprise, et plus facile, la réceptivité des

individus pouvant être plus grande. Ensuite pourra-t-on songer à une compilation régionale puis à une globalisation centrale, la cumulation de ces données pouvant aboutir sur une variété d'analyses et de rapports proportionnelle à l'imagination de leurs requérants.

e) dynamisation des inventaires

Appelés à qualifier les inventaires, nombre d'administrateurs modernes leur accoleront l'épithète de l'inertie. A raison ou à tort, nous croyons, pour notre part, que cette activité plus humble recèle en elle-même une force d'intérêt et un enrichissement qu'il suffit d'activer et d'exploiter. A quoi servent les inventaires, si une fois qu'ils sont complétés on les relègue aux oubliettes pour les reprendre avec indifférence au moment d'une vérification? A rien, sinon à entretenir l'impression fausse de l'inutilité.

Dynamiser un inventaire, c'est lui reconnaître une utilité de premier plan dans l'unité administrative d'abord, dans l'ensemble de l'organisme ensuite. La réalisation d'une plus juste répartition des biens, la compréhension de la nécessité de normalisation, l'expression plus lucide de besoins, la proposition de récupération, la déclaration de surplus insufflent à la gestion des inventaires l'énergie nécessaire pour que lui soient reconnues importance et considération.

2.4.2 Composantes de structure

L'applicabilité des précédents éléments de théorie prend appui sur l'expérience de l'intervenant, la connaissance quasi exhaustive des aménagements en cause, l'adoption nécessaire de moyens adaptés susceptibles de compenser une économie contraignante et sur le besoin de maintenir un niveau de service de qualité. C'est pourquoi ces schémas de travail théoriques sont-ils associés dans un contexte empirique à:

a) la définition de l'outil de travail lorsqu'il est question de définir préalablement les biens capitalisables

b) la prise physique d'inventaire lorsqu'il est songé dénombrer ces mêmes biens

c) la formalisation contextuelle du processus technique lorsqu'il est traité de documentation

d) l'évaluation systémique relative, à défaut d'en connaître toutes les contraintes, lorsqu'il est parlé de dynamisation

A) élaboration de l'outil de travail: définition préalable de biens capitalisables

L'ergonomie de l'activité scolaire démontre, en rapport avec les aires de travail, de circulation, et la diversification de fonctions, qu'autour d'elle gravitent des thèmes d'administration, de santé, de consultation, d'entretien, d'alimentation, de loisirs, de recherche, d'enseignement, de formation technique, artistique, qui ont orienté, il y a des années, la structuration d'un catalogue général des marchandises à la CECM et sa version d'aménagement illustrant plus nettement locaux et programmes. Nous avons travaillé de

très près à la réalisation de ces outils de travail et parce que nous connaissons très bien les possibilités de l'un d'eux, nous prévoyons l'utiliser en l'épurant des divers articles, à notre avis superflus par leur coût négligeable ou pour d'autres raisons: certains secteurs regroupent sous la rubrique mobilier des articles qui normalement se retrouveraient sous celle de l'outillage ou de la consommation, à des fins inverses de celles d'origine.

Nous n'en utiliserions que les parties mobilier et équipement, de sorte que le volume initial du cahier à utiliser serait considérablement réduit. Qu'on songe seulement que le mobilier d'un local d'arts plastiques tient sur une page pendant que l'outillage et la consommation comptent une vingtaine de pages. (Nous fournissons en annexe "C" une illustration du processus établi) Code existant, description épurée de sa référence commerciale, de sa norme, contribueront, en prévoyant à cette modalité d'inventaire un espace pour y intégrer des éléments non listés, au développement d'un relevé par local contre-vérifiable et dont le traitement pourrait être d'une certaine rapidité.

Le meilleur outil dans les mains du non initié n'aura jamais qu'une utilisation mitigée. Nous voudrions en obtenir le plein rendement en recourant à une équipe spécialisée. En regard des hypothèses analysées, il semble bien que le recrutement de ses membres posera des difficultés. Ces membres devront toutefois avoir une connaissance approfondie des mobiliers et équipements en usage à la CECM: des professionnels de l'aménagement ou des magasiniers expérimentés de polyvalentes, par exemple, conviendraient.

L'utilisation de personnels en disponibilité pose des problèmes à cause de leur diversité de spécialisation et de leur mobilité (ils peuvent être transférés à un autre travail à tout moment), et oblige à la reconstitution d'une nouvelle équipe et à l'implication d'une nouvelle période de rodage ou de maîtrise de l'outil.

Une autre hypothèse serait celle de l'engagement subventionné de main-d'oeuvre étudiante. Choix et formation ajouteront à cette catégorie de main-d'oeuvre l'obligation d'une planification des opérations d'inventaires à des périodes déterminées.

Une autre ressource serait celle de l'engagement de techniciens de formation professionnelle, sans doute mieux préparés à la nomenclature particulière des ateliers. Pour eux, comme pour les autres, c'est encore la planification de travail qui fera la différence.

Une solution interne paraîtrait plus réaliste, les facteurs de temps et de fonctions étant plus aisément identifiés.

E) prise physique d'inventaire: dénombrement des biens

La prise physique d'inventaire s'applique à toutes les unités administratives, écoles et centres administratifs.

Abstraction faite de l'opération burinage et de la révision des inventaires du matériel audio-visuel et des machines à écrire, la prise physique d'inventaire devrait dénombrer tous les

matériels mobiles convenus dans une unité administrative à la fois et dans un temps le plus court possible. L'omission de respecter ces conditions conduit à la confusion et à l'éventualité de mouvements mobiliers incontrôlables. Pour assurer le complètement de cette opération, toutes les portes devraient de plus être ouvertes, ou des mesures assurant leur ouverture au moment requis, être prises.

La prise physique d'inventaire prévoit la production d'une liste ou d'une copie pour l'administration de l'unité, le signal à celle-ci des curiosités locales ou des trouvailles et son approbation de la liste établie.

L'opération reportée sur l'ensemble des unités administratives se poursuivrait selon une planification justifiée ici par des aspects contraignants et hypothétiques d'adaptation et de restructuration. D'adaptation parce que la pratique infirme souvent la théorie et que des situations imprévues peuvent obliger à des ajustements de parcours. De restructuration parce que le projet de loi 40 prévoit des regroupements géographiques de populations scolaires autres que ceux existant. Il apparaît ainsi que la prise physique d'inventaire pourrait débuter dans:

- une école primaire de population et de dimensions réduites, d'une région donnée et y faire l'objet d'analyse des difficultés rencontrées, de leurs solutions

- les autres écoles primaires en graduant l'importance de leurs populations et de leurs dimensions, de la même région donnée

- une école secondaire de population et de dimension réduites de la même région donnée et y faire l'objet d'analyse des difficultés rencontrées, de leurs solutions

- les autres écoles secondaires en graduant l'importance de leurs populations et de leurs dimensions, de la même région donnée

- une école polyvalente, de la même région donnée, et y faire l'objet d'analyse des difficultés rencontrées, de leurs solutions

- les autres écoles polyvalentes de la même région donnée

- une école de métiers spécialisée, de la même région donnée, et y faire l'objet d'analyse des difficultés rencontrées, de leurs solutions

- les autres écoles de métiers spécialisées de la même région donnée

Sans distinction linguistique, le cheminement serait repris ensuite avec une autre région, à l'exception de l'étape d'analyse des difficultés, et ainsi de suite jusqu'à l'aboutissement au centre administratif principal.

C) formalisation contextuelle du processus technique: documentation

Que l'approche inventaire de l'unité administrative ait été artisanale, manuelle ou informatique, il est de première importance que le résultat visuel de l'opération entreprise, la liste d'inventaire et sa copie, fasse l'objet d'attitudes de gestion nouvelles et formelles.

C'est dire que tout mouvement externe à l'unité visée, que ce mouvement ait pour explication une entrée de biens ou une sortie de biens pour raisons de remplacement, d'acquisition, d'échange ou de prêt, de perte, de vol ou feu, de vandalisme ou de récupération, s'accompagnera nécessairement de la modification des données correspondantes

de l'inventaire à la fois au niveau décentralisé du contrôle et centralisé de l'information.

D) Évaluation systémique relative: dynamisation

La probabilité que le personnel qui procède à l'implantation du système d'inventaire préconisé soit le même que le présent, à peu d'individus près, est fort grande. Aussi faut-il chercher ailleurs que dans les habitudes de travail de ce personnel et dans le fonctionnement organisationnel, et c'est là la limite de l'évaluation systémique, les critères de motivation propres à la dynamisation d'une théorie.

Il faut donc compter sur la valeur intrinsèque du plan d'action imaginé et espérer que l'implication personnelle de la base assujettie au suivi et au contrôle des inventaires soit facteur de responsabilité comprise, que l'utilisation plus grande du potentiel humain aux différents paliers soit facteur de développement et d'intérêt plus marqué, que la clarification et la fréquence des communications créent un climat de confiance. Cette gestion par et non pour l'usager porte en elle-même, selon nous, sa dynamique.

3. ANALYSE DES BESOINS ET METHODOLOGIE

L'implantation d'un système d'inventaire, quel qu'il soit, pose la collaboration de l'usager inéluctablement et prioritairement à sa structuration même; ce principe vaut, à son origine, pour le personnel immédiat, de manutention, dans les magasins et les entrepôts de l'organisation.

Ce n'est que par ricochet, ce en considération de la responsabilité incombant au directeur d'école, telle que définie au Manuel d'organisation scolaire et par la résolution IV de la réunion du 16 février 1978 du conseil des commissaires, et au directeur de Service, croyons-nous, que ceux-ci rejoignent la définition de "base opérationnelle" comme entendue par Tersine et Campbell (1977). En traduisant librement, nous pourrions ainsi comprendre que "le sort ultime d'un système de contrôle d'inventaire repose habituellement entre les mains du personnel responsable de son application". C'est pourquoi les opérations d'inventaire en cours, nonobstant les considérations de la résolution IV, nous apparaissent-elles vouées à une caducité à court terme péchant par plus d'un aspect contre les principes de base tenant de la gestion des inventaires, de leur structuration et de leur implantation. Tersine et Campbell (1977) sont clairs sur ce point en disant que: "... les départements touchés", et nous lirons les écoles et les Services,"... doivent être impliqués dans l'instauration d'un système d'inventaire".

Le recul du temps permet, pour la problématique qui nous concerne, la vérification d'une autre affirmation de ces universitaires américains précisant que "... sans le soutien des employés, tout inventaire est sujet à la décrépitude ou tout au moins à une existence mouvementée". Cette assertion s'applique, simplement, à notre cadre d'analyse. Toutes ces dernières années, nous avons procédé à rebours. Les difficultés rencontrées n'auront jamais été des difficultés de parcours, qu'une adaptation des moyens eut été susceptible de corriger. Elles s'expliqueront en partie par

cette lacune au niveau de la consultation et de l'implication de l'usager. D'autres facteurs contribueront aussi à fixer le désintéressement quant aux inventaires: nous tenterons plus loin d'en discriminer quelques-uns.

En palliatif à cette situation, nous avons rencontré quelque trente directeurs d'écoles et des directeurs de Services ou de Bureaux de l'organisme. Nous avons, avec eux, traité d'aspects d'inventaires et de leur gestion. A partir d'un questionnaire qui leur était parvenu préalablement, il a été discuté, en entrevue avec chacun d'eux, de théorie d'inventaire et de son adaptation au milieu scolaire.

Sans prétention statistique, les questions font ressortir un objectif de sensibilisation spontanée à la dimension financière des biens sous gestion et la recherche d'une perception personnelle d'un outil, par correspondance aux besoins du milieu spécifique scolaire.

3.1 Elaboration d'un questionnaire

Si l'on s'en tient à la définition du dictionnaire Robert, la plupart des administrateurs d'écoles, pour autant que celles-ci soient de dimensions raisonnables, voire une trentaine de locaux de classe et quelques bureaux, ont un inventaire des biens mobiliers et des équipements de leur unité scolaire, acquis, dirons-nous, par la répétition d'allées et venues inhérentes à leur fonction. Ils sauraient "trouver", de mémoire, telle pièce de mobilier ou d'équipement, avec un coefficient d'erreur minime. Du moins, cela vaut-il pour l'environnement primaire où les déplacements sont peu fréquents et l'incidence de vol ou de vandalisme moins élevée. Les équipements au secondaire sont en effet plus diversifiés et la maquette horaire,

comme les programmes d'enseignement, appellent naturellement une plus grande mobilité des biens et rendent plus complexe une connaissance visuelle des biens capitalisables.

Cette forme d'inventaire, toutefois, ne fait appel qu'à une dimension: celle de l'identification à vue. Elle est peu valable, varie selon les individus, la mémoire étant une faculté qui oublie, et accepte libéralement les omissions en termes de ressources quantifiables et capitalisables à des fins de gestion et de contrôle.

La préparation d'un questionnaire compte souvent avec la cumulation de données, l'établissement de pourcentages, appuis inconditionnels statistiques de ceux qui veulent asseoir des théories ou des principes. La docimologie n'aura pas supporté la rédaction de ce que nous appellerons notre "questionnaire". Nous ne disposons, sur le sujet, d'aucune donnée susceptible de faire l'objet de comparaisons ou de calculs selon les théories comptables de gestion des inventaires, telle qu'on les lit dans Management Information: a quantitative accent de Thomas-H. Williams et Charles-H. Griffin.

Notre attention s'est donc portée sur la recherche d'une pensée "inventaire" par le biais de la sensibilisation implicite, de l'affirmation, de l'information et de l'expression personnelle de points de vue sur le sujet, ce en une entrevue individuelle. En annexe à ce projet, une version initiale d'un questionnaire-sondage, expérimenté auprès d'une quinzaine de directeurs d'écoles, de niveaux primaire et secondaire, a servi de canevas au développement d'une théorie d'inventaire, adaptable au milieu scolaire particulier de la CECM.

L'article 1.1 qui a trait à l'identification du niveau scolaire n'a d'autre but que celui de permettre un regroupement respectant les lois de l'échantillonnage.

Les articles suivants:

- 1.2: dénombrement de la population scolaire, à son sens le plus large incluant les personnels de l'école

- 1.3: dénombrement physique des locaux et postes de travail le plus près de la réalité que possible

- 1.4: dénombrement physique des ateliers

orientent, par hypothèse d'ergonomie, normalisant l'espace de travail et la place assise individuelle, sur l'évaluation globale demandée à l'article 1.5.

Par voie de conséquence, une réalisation de l'importance des biens à gérer, même faussement évalués, pourrait sourdre. Nous en sommes conscients et nous ne pouvons, honnêtement, tout à fait renier une préoccupation d'éducation, et de l'élève et du personnel, fruit d'une déformation professionnelle.

Par les articles suivants:

- 2.1: inventaire artisanal

- 2.2: inventaire imagé

- 2.3: inventaire d'équipement audio-visuel

- 2.4: inventaire des machines à écrire

nous référons à des mécanismes d'inventaire implantés depuis cinq (5) ans. Quelle est la perception de ces inventaires? Quelle utilisation en est-il fait? Quelle est leur importance? Ces questions remettent en cause avec l'article 2.5 le principe de l'inventaire global en regard d'inventaires spécifiques.

L'article 2.6 rationalise le besoin d'un inventaire en le déclarant essentiel comme outil de gestion.

Les articles suivants:

- 2.7: responsabilité de l'inventaire
- 2.8: prise d'inventaire par un personnel spécialisé
- 2.9: nomenclature
- 2.10: incidence technologique

mettent en relief une hypothèse de processus d'inventaire.

L'article suivant:

- 2.11: responsabilité de l'inventaire

compose avec la délégation de pouvoirs.

Les articles suivants:

- 2.12: limites de l'inventaire
- 2.13: données de l'inventaire
- 2.14: discrimination des biens d'inventaire
- 2.15: moment de la prise d'inventaire
- 2.16: mise à jour de l'inventaire
- 2.17: vérification de l'inventaire
- 2.18: fins d'inventaire

veulent préciser les attentes des directions dans l'éventualité de l'établissement d'un système d'inventaire adapté.

Plus techniques, les articles 2.19 à 2.23 traitent de critères de valeur inégale dans la préparation d'un inventaire.

L'article suivant:

- 2.24: formule de transaction

veut allier la rapidité de traitement de l'information par la direction et le complétement de cette information par le personnel de soutien, au moment du transport par exemple.

Les articles suivants:

- 2.25: acquisition de micro-ordinateurs

- 2.26: existence de micro-ordinateurs à l'école

- 2.27: perception personnelle de la technologie

ouvrent sur une démystification de l'informatique.

Les articles suivants:

- 2.28: évaluation d'équipement

- 2.29: évaluation d'aménagement

- 2.30: choix

veulent mesurer le genre d'information à transmettre aux directions d'écoles. Une plus grande sensibilisation peut originer de cette information.

L'article 3 est un article cherchant la pensée administrative de l'autorité scolaire en matière de gestion des inventaires.

Nous fournissons une copie du questionnaire à l'annexe "D".

3.2 Inventaire des rapports et procédures

1. 22 juillet 1974

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination:
- directeur du Service des finances
- directeur du Service de l'informatique
- directeur du Bureau des aménagements scolaires

c) sujet: inventaire du matériel capitalisable

sommaire

Comme suite à la constatation qu'aucun système d'inventaire permanent n'existe à la CECM: rapport d'étude d'une firme comptable. Deux objectifs sont mentionnés en priorité:

- fournir aux écoles le matériel nécessaire pour l'ouverture des classes

- établir et maintenir à jour un inventaire permanent

2. 11 mars 1975

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination: sous-directeur général, délégué aux immeubles et à l'équipement

c) sujet: gestion des inventaires en équipement d'immobilisation

sommaire

Relation de l'expérience de la CECQ, coûts, main-d'oeuvre, méthodologie. Allusion à SYGAP, DICOS, SIMEQ.

3. 15 avril 1975

a) origine: lettre du sous-directeur général, délégué aux immeubles et à l'équipement

b) destination: directeur général

c) sujet: rapport d'étape sur la réalisation des objectifs

sommaire

Il y est traité de la mise en place d'un système d'inventaire comme d'un objectif de la Commission, des avantages et des désavantages, d'hypothèses de travail.

4. 18 octobre 1976

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeurs d'écoles

c) sujet: déclaration de surplus et récupération

sommaire

On y mentionne que les entrepôts seront "spécialisés".

5. 18 octobre 1976

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeurs d'écoles

c) sujet: inventaire des instruments de musique

sommaire

La lettre s'accompagnait de l'inventaire des instruments de musique et demandait aux directeurs de chacune des écoles le maintien à jour du document transmis.

6. 29 mars 1977

a) origine: Résolution IV, séance régulière du Comité exécutif

b) sujet: Service de la planification des équipements scolaires, gestion des équipements - procédure

7. 18 mai 1977

a) origine: document du Bureau de gestion de l'équipement Service de la planification des équipements scolaires

b) sujet: gestion et contrôle du mobilier (mobilier, équipement, outillage)

sommaire

La procédure de fonctionnement est émise à l'usage des écoles et des centres administratifs. Elle est assortie de précisions additionnelles relatives aux inventaires.

8. 31 janvier 1978

a) origine: directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) sujet: texte d'approche à la rédaction de la proposition de résolution du 16 février 1978

sommaire

L'argumentation utilisée est la suivante:

- diminution des élèves
- contraintes budgétaires
- surplus dans les entrepôts
- investissements annuels considérables
- évaluation importante des biens
- normalisation

9. 16 février 1978

a) origine: proposition du commissaire Mme Milot

b) sujet: les inventaires à la Commission (proposition IV, session régulière du 16 février 1978)

10. 14 mars 1978

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: - directeurs de Services
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Application de la résolution IV: méthodologie.

11. 10 avril 1978

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur du Service de planification des équipements scolaires

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Notions de critères, d'échéancier, de contre-vérification, liste d'articles à inventorier.

12. 11 avril 1978

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur du Service du matériel

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Ajout d'une quinzaine d'articles à inventorier.

13. 11 avril 1978

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la Commission

sommaire

En réponse à la résolution IV du 16 février 1978: liste de biens capitalisables, méthodologie d'inventaire, échéancier et contraintes. Projet de résolution.

14. 18 mai 1978

a) origine: Résolution XXVI, 23 mai 1978

b) sujet: les inventaires à la Commission

sommaire

Ratification du projet de résolution présenté par le directeur du Service du matériel sur le sujet.

15. 6 juillet 1978

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: récupération et gestion des équipements

sommaire

Allusion à la procédure d'inventaire via le Manuel d'organisation scolaire. Signale à la direction les dérogations individuelles à la procédure.

16. 7 juillet 1978

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: récupération et gestion des équipements

sommaire

Autre cas de dérogation individuelle (plus hiérarchisé) à la procédure.

17. 2 août 1978

a) origine: mémo du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur du Service du matériel

c) sujet: inventaire des pianos

sommaire

Compilation de données faite à partir des déclarations d'inventaire provenant des écoles.
Edition numéro 1.

18. 1er novembre 1978

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination:
- directeurs de Services
- directeurs de Régions
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Processus d'inventaire par voie de documents illustrés.
Edition numéro 2.

19. 9 novembre 1978

a) origine: lettre du président de la CECM

b) destination: un député de l'Assemblée Nationale

c) sujet: la disposition des biens de la CECM

sommaire

Enumération de critères de sélection en relation avec la disposition des biens de la CECM.

20. 20 décembre 1978

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur du Service du matériel

c) sujet: les inventaires à la CECM; rapport d'étape

sommaire

Le texte fait état de difficultés rencontrées lors de la cueillettre de données d'inventaire.

21. 22 décembre 1978

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la CECM; rapport d'évaluation

sommaire

Contresignée du directeur du Service du matériel, le 9 janvier 1979, la lettre reprend les points essentiels d'un article annexé et traitant des inventaires. Le rapport signale des difficultés.

22. 11 janvier 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la CECM; rapport d'évaluation

sommaire

Ecrit identique à celui du 22 décembre 1978 précédent, omission des noms faite.

23. 15 janvier 1979

a) origine: procès-verbal, partiel, de la réunion de la Direction générale, même date

b) sujet: fait état de la résolution XIX: inventaires à la CECM - rapport d'évaluation

sommaire

Intervention des autorités concernées pour pallier aux difficultés mentionnées au rapport du directeur du Bureau de gestion de l'équipement.

24. 19 janvier 1979

a) origine: lettres (10) du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM; rappel

sommaire

Accent d'insistance à produire l'inventaire tel que demandé.

25. 25 janvier 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur de la Division de l'organisation scolaire, classes anglaises

c) sujet: intermédiaire anglophone en égard aux communications avec les directions de langue anglaise

sommaire

Comme suite aux difficultés de retour d'inventaires.

26. 20 février 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la CECM; rapport d'évaluation

sommaire

Allusion à la complexité et à la multiplicité des opérations du "système". Une révision de la procédure est demandée: deux (2) inventaires par année au lieu de quatre (4).

27. 22 février 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: sous-directeur général, délégué à l'administration, région Est

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Mêmes objectifs d'implantation qu'au rapport à la direction générale du 20 février 1979.

28. 27 février 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la CECM; rapport d'évaluation

sommaire

La lettre est une reprise de celle du 20 février 1979. Elle est modifiée au deuxième paragraphe pour faire état du besoin de relance. Le projet de résolution modifiant l'échéancier y est rattaché.

29. 5 mars 1979

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination:
- directeurs de Services
- directeurs de Régions
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Contresignée du directeur du Bureau des Média de l'enseignement, la lettre élabore sur l'inventaire du matériel audio-visuel.

30. 8 mars 1979

a) origine: lettre du directeur du Service du matériel

b) destination:
- directeurs de Services
- directeurs de Régions
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Précision d'une date de retour des documents demandés par la lettre du 5 mars 1979.

31. 27 mars 1979

a) origine: Résolution XXVIII, session du 15 mars, séance du 22 mars 1979

b) sujet: les inventaires à la Commission

sommaire

Elle traite de la rencontre des directions d'écoles, du nouvel échéancier et du rapport à produire pour décembre 1979.

32. 17 avril 1979

a) origine: lettre d'un responsable du Centre audio-visuel

b) destination: directeur du Bureau des Médias de l'enseignement

c) sujet: l'inventaire des appareils demandés en date du 5 mars 1979

sommaire

La lettre fait état de démarches d'inventaires entreprises dans le temps, d'opportunité de la présente demande, de la solution trouvée en raison de la circulation des appareils et pose un jugement de crédibilité face au document fourni.

33. 27 avril 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: responsable du Centre audio-visuel d'une école

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Importance de l'investissement budgétaire invoquée pour étayer l'argumentation relative à cette prise d'inventaire.

34. 7 mai 1979

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: directeur du Bureau de gestion de l'équipement

c) sujet: surplus

sommaire

La lettre identifie du matériel d'éducation physique et pose des critères de discrimination.

35. 14 mai 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur du Bureau des achats

c) sujet: réparation de matériel récupéré

sommaire

Lettre relevée pour incidence avec sélection de mobilier et d'équipement.

36. 24 mai 1979

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: directeur du Bureau de gestion de l'équipement

c) sujet: les inventaires

sommaire

Le texte établit la vente de certains articles et la réparation de certains autres.

37. 7 juin 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: directeur du Bureau des Média de l'enseignement

c) sujet: inventaire audio-visuel

sommaire

La lettre traite de l'incidence de la récupération à la fermeture des écoles, de l'intervention du Bureau des Média et de la tenue à jour des inventaires de ce secteur.

38. 21 juin 1979

a) origine: lettre du responsable du Centre audio-visuel Saint-Henri

b) destination: directeur du Bureau de gestion de l'équipement

c) sujet: inventaire audio-visuel

sommaire

Mise sur le temps pour correction et fiabilité du document transmis.

39. 26 juin 1979

a) origine: Résolution LV: séance régulière du comité exécutif

b) sujet: radiation d'inventaire

sommaire

Principes de désuétude, de détérioration, hors programme et ancienneté valables pour matériel neuf: applicabilité au mobilier et à l'équipement usagés.

40. 24 septembre 1979

a) origine: lettre du directeur du Bureau de gestion de l'équipement

b) destination: - directeurs de Services
- directeurs de Régions
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Transmission d'une nouvelle édition d'articles à inventorier.

41. 6 décembre 1979

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Deuxième rapport annuel sur les inventaires de biens capitalisables. Chiffres irréels suite aux mouvements, mise à jour nécessaire. Tableau d'articles cumulés à partir des déclarations d'inventaire.

42. 18 décembre 1979

a) origine: Résolution VIII, séance régulière du comité exécutif

b) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Elle traite de mise à jour annuelle pour certains articles, établit les dates du 15 janvier et du 1er avril pour prises d'inventaires et convient de la mise à jour occasionnelle.

43. 4 janvier 1980

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination:
- directeurs de Services
- directeurs de Régions
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

C'est la 4è prise d'inventaire.

44. 25 avril 1980

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination:
- directeurs de Services
- directeurs de Régions
- directeurs d'écoles

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

C'est la 5è édition d'inventaire: matériel de sciences?

45. 28 octobre 1980

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: directeurs administratifs régionaux

c) sujet: inventaire des biens capitalisables

sommaire

Mise à jour de dix-huit (18) articles et motivation en quatre points.

46. 3 novembre 1980

a) origine: Résolution IX, séance régulière du comité exécutif

b) sujet: radiation d'inventaire

sommaire

Critères de radiation, même que résolution précédente sur le sujet.

47. 4 novembre 1980

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: directeur du Service des finances

c) sujet: inventaire des biens capitalisables

sommaire

Mise à jour d'articles particuliers sur formulaire révisé pour les Services.

48. 8 décembre 1980

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: directeur général de la CECM

c) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

C'est le 3è rapport annuel sur les inventaires des biens capitalisables.
Notion de validité de l'inventaire et informatisation véhiculée.
Règlement numéro 1980-1 concernant la délégation de pouvoirs aux directeurs d'écoles, chapitre IV, article 6.
Projet de résolution annexé. Allusion à SYSEQUIP.
Nombre d'articles déclarés inventoriés: 151.

49. 12 décembre 1980

a) origine: lettre de l'adjoint au directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: directeur du Service de l'informatique

c) sujet: système SYSEQUIP

sommaire

Demande d'intégration du fichier manuel au fichier informatique.

50. 21 janvier 1981

a) origine: Résolution XIII, session régulière du conseil des commissaires

b) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Traduction en système informatisé d'une partie des fiches cumulées.

51. 22 janvier 1981

a) origine: lettre du directeur de la Division du développement, Service de l'informatique

b) destination: adjoint au directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

c) sujet: réponse à la lettre du 12 décembre 1980: système SYSEQUIP

sommaire

Prise d'inventaire et contrôle de biens capitalisables.
Difficulté d'intégration de caractères.

52. 6 février 1981

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: directeur de la Division du développement, Service de l'informatique

c) sujet: système SYSEQUIP

sommaire

Acceptation et démarche pour informatisation.

53. 13 février 1981

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: responsable de l'approvisionnement des écoles, Service du matériel

c) sujet: mise à jour des inventaires de machines à écrire

sommaire

Pour des raisons autres, le responsable de l'approvisionnement procède aussi à un inventaire spécifique.

54. 20 février 1981

a) origine: compte rendu partiel de la réunion de la Table de coordination de l'équipement, article 24

b) sujet: inventaire - machines à écrire - gravure

sommaire

Les membres de la Table s'interrogent quant au mode de récupération des surplus sans avis préalable aux directions d'écoles. Un processus de marquage des équipements est mis de l'avant par la direction du Service du matériel qui admet toutes les initiatives. Reporté pour décision.

55. 23 février 1981

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: responsable de l'approvisionnement des écoles, Service du matériel

c) sujet: mise à jour des inventaires de machines à écrire

sommaire

La lettre ne dit pas ce qu'il est advenu des machines.

56. 23 février 1981

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: officier de protection, Service du contentieux

c) sujet: liste des balances Sartorius

sommaire

La lettre est accompagnée de la liste des noms des écoles qui n'auraient pas répondu à l'inventaire de juin 1980 (environ 40).

57. 26 février 1981

a) origine: mémo du directeur de la Division de gestion des équipements et des magasins

b) destination: un préposé à la gestion des équipements

c) sujet: les balances Sartorius

sommaire

La direction s'interroge sur l'absence d'un tel équipement à l'inventaire de trois écoles secondaires importantes. La réponse se traduit dans la lettre du 3 mars 1981 suivant.

58. 27 février 1981

a) origine: rapport d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: membres de la Table de coordination de l'équipement

c) sujet: normes d'utilisation autorisées dans les écoles primaires et secondaires: machines à écrire

sommaire

Le rapport est accompagné de quatre (4) formules à compléter et d'une légende numérique.

59. 3 mars 1981

a) origine: lettre du directeur de la Division de gestion des équipements

b) destination: officier de protection, Service du contentieux

c) sujet: inventaire des balances Sartorius

sommaire

Ajout de trois (3) écoles.

60. 4 mars 1981

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: préposés à l'administration et à la gestion des équipements

c) sujet: mouvements des machines à écrire

sommaire

"Possibilité" de faire connaître les déplacements. Genres de déplacements spécifiés. Il y a double envoi de ces données à des personnes différentes.

61. 8 avril 1981

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: responsable de l'approvisionnement, Service du matériel

c) sujet: code "marque", inventaire des biens capitalisables

sommaire

La lettre traite uniquement des machines à écrire. Elle ajoute des données à la définition de l'article.

62. 10 avril 1981

a) origine: lettre d'un préposé à la gestion des équipements

b) destination: à qui de droit

c) sujet: identification informatisée de deux entrepôts (6 positions)

sommaire

Faciliterait la compilation et la mise à jour d'inventaire.

63. 16 mars 1982

a) origine: Résolution XIII, séance régulière du comité exécutif

b) sujet: radiation d'inventaire

sommaire

Elle est annuelle.

64. 24 mars 1982

a) origine: Résolution XXVI, session régulière du 24 mars 1982, séance du 31 mars 1982 du conseil des commissaires

b) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Prise et tenue à jour des inventaires. Les commissaires demandent un rapport sur l'état du dossier.

65. 11 janvier 1983

a) origine: Résolution VI, séance régulière du comité exécutif

b) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Personnel nécessaire pour finaliser l'opération inventaire: cent soixante-seize (176) articles au rapport.

66. 19 janvier 1983

a) origine: Résolution XVI, session régulière du conseil des commissaires

b) sujet: les inventaires à la CECM

sommaire

Les commissaires entérinent la résolution VI, 11 janvier 1983, du comité exécutif.

3.3 Analyse comparative

Il n'a pas été possible, au sein de l'organisme, de rencontrer en entrevue toutes les directions d'unités administratives prévues à l'origine. Des raisons de temps, de momentum et de coordination de travail professionnel et académique ont forcé la réduction de l'échantillonnage à une vingtaine d'entrevues. Toutes ont cependant été réalisées dans la même région administrative et se distribuent équitablement entre les niveaux primaire, secondaire et administratif.

Dans le cadre particulier de la CECM, la répartition géographique, démographique et immobilière du territoire est à peu près égale entre les trois régions; celles-ci pourraient, autrement que par leur aspect sociologique, se chevaucher l'une l'autre sans difficulté. Nous prétendons alors que l'échantillonnage demeure valable, l'aspect sociologique ne pouvant être retenu dans le contexte spécifique d'analyse de principes de gestion d'éléments physiques qui nous intéresse, et que les commentaires recueillis sur le sujet constituent le reflet de la pensée des usagers, pensée que l'on pourrait identifier à une majorité des directions d'unités de tout l'organisme, sans plus. La valeur et la variété de l'échantillonnage n'ont donc pas perdu de crédibilité dans l'inversion involontaire de la mécanique projetée.

responsabilité de la direction de l'unité administrative

L'un des éléments qui paraissent être la pierre d'achoppement de l'implantation systématique d'inventaires dans les unités administratives et pédagogiques se veut être la responsabilité qui incombe aux directions de ces unités. Les écoles de pensées, pourrait-on dire, diffèrent d'opinions sur la portée du terme "responsabilité" et

cela crée, apparemment, au sein de l'organisme, un phénomène d'inertie que nul ne veut paterniser. Le mot "responsabilité" comporte-t-il, pour une direction d'unité, l'obligation de faire le relevé physique des biens meubles de l'école ou du bureau sous sa juridiction, ou le vocable a-t-il un sens plus large de surveillance des biens publics? Nous tentons ci-après quelques éclaircissements.

La loi sur l'instruction publique procède d'une législation déléguée. A la CECM, cette délégation se traduit par l'adoption de résolutions par les commissaires réunis en sessions. L'une de ces résolutions traite en particulier des inventaires: c'est la résolution IV adoptée en session régulière du 16 février 1979. Dans ses considérants à l'appui de sa proposition, la commissaire proposeur dit: "Considérant que la tenue à jour d'un inventaire est la responsabilité de l'unité administrative à qui les biens de la Commission sont confiés." Elle fait mention, à notre avis, d'une tenue à jour assimilable à la gestion inhérente à la fonction de directeur d'unité. En ce sens, la responsabilité des directions est réelle et inaliénable et nous ne la contestons pas.

Un peu plus loin, le libellé de la proposition lui-même se lit, à l'article 1, paragraphe b):

> "de mettre sur pied les mécanismes nécessaires pour l'établissement et la tenue à jour de ces inventaires par les écoles et les unités administratives et de prévoir les modalités de contrôle requises."

Il n'y a, à notre avis, aucune équivoque sur la délégation des responsabilités quant à l'implantation et au contrôle d'un système d'inventaire, la demande étant signifiée nommément au Service de planification des équipements scolaires et au Service du matériel. La restructuration effectuée depuis identifie le Bureau de la planification et du service à l'usager du Service de l'équipement.

La loi 71, sanctionnée le 21 décembre 1979, modifiant de nouveau la Loi sur l'instruction publique, à la section IV traitant "De l'école, de son directeur et directeur-adjoint", en son article 32.4, 12è alinéa, stipule:

> "Il exerce les autres droits, pouvoirs et obligations qui lui sont délégués en vertu de l'article 187, ainsi que les fonctions qui lui sont attribuées en vertu du cinquième alinéa de l'article 191".

Nous avons consulté les articles 187 et 191: ils traitent respectivement de délégation de pouvoirs et de fonctions du personnel sans autre incidence que celle, comprenons-nous, de corroborer la proposition de la commissaire. De même, l'article 24 qui modifie l'article 213 de la Loi sur l'instruction publique, précise, au premier paragraphe, le remplacement du paragraphe 4 du premier alinéa par le texte suivant: "De tenir en bon état les biens meubles et immeubles appartenant à leur corporation et d'en déterminer l'utilisation." Cela équivaut à la responsabilité de surveillance des biens publics dont nous parlions préalablement, interprétons-nous.

Le 10 avril 1980, le Conseil des commissaires de la CECM adopte, par la résolution V, en session régulière de ses membres, le règlement 1980-1 concernant la délégation de pouvoirs aux directeurs d'écoles. Le chapitre IV y traite des droits, pouvoirs et obligations délégués en matière de gestion matérielle des immeubles, de l'équipement et de l'approvisionnement. Le paragraphe 6 de l'article 11 y dit: "Tenir un inventaire annuel des biens de la CECM situés à l'école."

L'intention de l'administrateur ne peut aller, à notre avis, que dans le sens de la tenue à jour des inventaires, telle que comprise dans la résolution du 16 février 1978.

Elle rend implicite le contrôle des entrées et des sorties de biens matériels au niveau local, partie à la gestion d'entité administrative et pédagogique et s'insère dans la fonction de reddition des comptes dévolue au directeur.

Plus récemment, le projet de loi 40, "Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public", déposé à l'Assemblée nationale, à la quatrième session de la trente-deuxième législature, par le ministre de l'éducation, paraît plus explicite sur la question. Ainsi, l'article 29, section 1 du chapitre III, dit:

> "L'école est établie par la commission scolaire qui en indique le nom, l'adresse, la composition du conseil d'école, le statut linguistique, les biens immobiliers mis à sa disposition, ainsi que le niveau d'enseignement et les services éducatifs qu'elle dispense."
>
> (nous avons souligné)

La notion de biens immobiliers englobant celle d'édifice physique, de terrain, de meubles obtenus par voie d'immobilisations, il s'agit donc, ici, pensons-nous, du contenant et du contenu et le législateur y sous-entend, pour la commission scolaire, qu'elle doit pourvoir à l'identification des biens fournis.

L'article 123 du projet de loi, qui traite des ressources matérielles, fait état de la responsabilité de l'école, en son sens le plus large que lui confère sa composition administrative. Cette responsabilité est toujours liée à la surveillance des biens et à la reddition de comptes. L'article 230, de la section VII du chapitre IV, fait, lui, porter la responsabilité de l'administration des biens par la commission scolaire.

Qui plus est, si le projet de loi devait être adopté, le chapitre X, traitant de dispositions provisoires et qui prévoit la création d'une commission de mise en oeuvre devant veiller aux mesures à prendre pour l'application de la loi sur les territoires concernés, est clair en disant à l'article 407 de la section III:

> "Chaque commission scolaire existante doit procéder à l'inventaire de son actif et de son passif et le transmettre au comité de mise en oeuvre de son territoire, selon les normes et modalités déterminées par le ministre."

Il y a là une obligation, pour peu que la terminologie employée recèle tout le sens que lui confère la comptabilité.

Ce long développement nous semble départager les responsabilités qui furent l'objet de tant de discussions entre gestionnaires de tous paliers, entre la commission scolaire et l'unité pédagogique-école. Cette distinction est nette dans l'esprit des directeurs rencontrés: il y a une dualité de responsabilité.

a) pour la commission scolaire

. fournir un outil de gestion adéquat

b) pour l'école

. utiliser tel outil aux fins d'une plénitude fonctionnelle

Rien dans la loi n'indique que cette responsabilité doit différer d'un individu à un autre; elle a au contraire un sens normalisé que seule l'identité d'approche peut refléter. La notion d'inventaire doit donc être la même dans toutes les unités administratives et pédagogiques pour véhiculer le véritable sens de la responsabilité.

Le contrôle des entrées et des sorties de biens matériels au niveau local sans la prétention à l'établissement de l'inventaire lui-même

Dans le cadre des entrevues effectuées, les lignes ci-après reconstituent une base théorique d'inventaire selon la perception qu'en auraient les directeurs d'écoles.

A) Evaluation globale (question 1.5, annexe "D")

La consultation du tableau des évaluations formulées (annexe "E"), même dans l'optique de la réalisation personnelle des effectifs de population et de locaux du milieu de travail, espérée par les questions antérieures, ne suggère pas l'approche scientifique ou l'élaboration statistique, les paramètres ayant servi à l'établissement des données étant, de part et d'autre, empreints de l'imprévision acceptable de l'ordre de grandeur.

Nous sommes donc d'avis que la préoccupation des administrateurs, de par les sous-évaluations et les surévaluations notées, n'est pas, au chapitre des inventaires, une priorité, sans pour autant traduire le désintéressement le plus total. Les directeurs regrettent l'intérêt mitigé et peu soutenu pour cette partie de la gestion et opinent que leur conscientisation pourrait être fonction du développement de support, de soutien, de suivi opérationnel assimilables dans leur terminologie propre à l'instauration d'une systématique inventaire valable. Leur motivation est inversement proportionnelle à l'accentuation et au développement des moyens mis à leur disposition.

B) Initiative d'inventaire du milieu (question 2.1, annexe "D")

Il n'y a qu'un pas, à l'analyse des réponses fournies à cette question, à l'affirmation que la majorité des

directeurs d'écoles n'ont pas d'inventaires des biens mobiliers et des équipements de leur institution. L'allusion occasionnelle à un inventaire partiel provient de la multiplication d'interventions en termes de budgets, de normes, d'engouement technologique et de remplacement par rapport au matériel audio-visuel. L'incidence feu-vol-vandalisme et la procédure y afférant soutiennent l'intérêt de l'administrateur à la connaissance et au contrôle de ce champ particulier, le plus dispendieux et populaire de l'équipement.

C) Inventaire imagé (question 2.2, annexe "D")

L'un des éléments positifs de cette opération, entreprise il y a un peu plus de quatre ans et maintenant en phase de cessation, aura été de fixer dans l'esprit des principaux usagers une correspondance visuelle avec une nomenclature sèche et souvent diversifiée par l'interprétation individuelle. Ce seul aspect éducationnel vaudrait sans doute d'être poursuivi par l'effet d'amélioration des communications qu'il comporte.

L'expérience, entreprise à l'origine avec les meilleures intentions, a failli par omission d'un suivi opérationnel mal défini. Sur la base de la spécificité des articles inventoriés, ils étaient présélectionnés; l'administration centrale ne pouvait logiquement espérer de ses directeurs d'écoles qu'ils réfèrent à leur mémoire de ces articles ou qu'ils recourent à la consultation d'une centaine de pages pour y corriger des données modifiées par des mouvements externes de mobilier. S'imposer à elle-même, cette opération de correction, en contrepartie, sans l'implantation préalable et obligatoire d'un processus de retour d'information, dans le cadre physique de ses 250 écoles et plus,

a réduit cette tentative à l'accumulation de dossiers "imagés" sans valeur intrinsèque. Son traitement manuel, dans les deux cas, et sa fonte dans des préoccupations d'éducation s'accommoderaient mieux d'une technologie simplifiée pour un traitement fiable et rapide.

D) Inventaire du matériel audio-visuel (question 2.3, annexe "D")

Le secteur audio-visuel est un secteur pour lequel les directeurs d'écoles manifestent un intérêt très net. Cela se comprend par les fichiers de prêt à court et à long terme (une année) que certains d'entre eux ont imaginés au niveau de leur école, par l'intégration de la responsabilité de mise à jour à la tâche de divers personnels enseignants, bibliotechniciennes.

Sensibilisation personnelle, coût, facilité de traitement, incidence de remplacement, toutes raisons valables! Peut-être! C'est surtout, pensons-nous, l'acharnement, l'entêtement démontrés par le Bureau des médias de l'enseignement, qui donnent le ton au processus manuel d'inventaire de ce type d'équipement. Appuyée de la collaboration des responsables du matériel régionaux, l'activité mériterait qu'elle serve de jalon à l'expérience d'informatisation.

E) Inventaire des machines à écrire (question 2.4, annexe "D")

La double opération de codification et de burinage des machines à écrire étant en cours et n'étant pas complétée dans la région échantillonnée, seule la caractéristique de l'identification permanente a fait l'objet du consensus des directeurs d'écoles.

Appréciée en termes de facilité de lecture et de suivi, d'effet de dissuasion et de nomenclature numérique uniformisée, l'activité mériterait certes une informatisation rapide et pourrait être prétexte à une contre-vérification responsable de la part des directeurs et à l'apprentissage graduel de mécanismes de contrôle normalisés pour l'ensemble des écoles de la CECM.

F) Inventaire global vs inventaires spécifiques (Question 2.5, annexe "D")

Les opinions des directeurs d'écoles sont à prime abord partagées sur la distinction d'inventaire global et d'inventaires spécifiques. L'expérience des inventaires du matériel audio-visuel et des machines à écrire, tout en suggérant une plus grande facilité de contrôle, est indissociable de la notion globale inhérente au relevé effectué dans les deux cas: à longue échéance, il pourrait être raisonné que la multiplication des inventaires spécifiques aboutira sur un inventaire global.

Il n'a pas été effectué, à titre d'exemple, d'inventaires des machines à écrire manuelles seulement ou d'une seule marque, mais bien de toutes les machines à écrire, manuelles et électriques, et de toutes les marques. Le même principe à prévalu pour le matériel audio-visuel.

Ce morcellement, à toutes fins pratiques, de la prise physique d'inventaire n'est pas incompatible avec la nécessité d'un inventaire global. C'est l'opération dans le temps et dans l'espace qui se prolonge sur une plus longue période.

G) Inventaire et outil de gestion essentiel (question 2.6 annexe "D")

L'obligation pour l'administrateur de rendre des comptes, l'application ailleurs dans d'autres secteurs d'activités publiques et privées de cette règle de la comptabilité, le phénomène de transfert de responsabilités administratives: il s'effectue chaque année de nombreux changements à la direction des écoles de la CECM et l'incidence plus que nécessaire dans le contexte économique actuel sont autant d'arguments, assortis de conditions favorables d'implantation comme celle du personnel suffisant, que les directeurs d'écoles privilégient à la distinction du caractère essentiel de l'outil de gestion que constituent les inventaires.

H) Responsabilité de l'inventaire (question 2.7, annexe "D")

Sans reprendre ici les nuances apportées sur le sujet à l'article 3.3 de ce chapitre, les directeurs d'écoles conviennent que la dimension physique de l'école insère dans la problématique inventaire des coordonnées de participation, de hiérarchie, de supervision et d'intervention variables, ces différents vocables répartissant à tous les usagers du milieu, enfants comme adultes, éduqués comme éducateurs, la responsabilité en soi des biens mis à leur disposition.

I) Prise d'inventaire et personnel spécialisé (question 2.8 annexe "D")

L'éventail des mobiliers et équipements d'une école primaire, en comparaison de celui d'une école polyvalente, pose différemment la connaissance de ces composantes matérielles. Pendant qu'il peut paraître natu-

rel qu'un directeur d'école puisse décliner la composition de l'aménagement de son institution, il est utopique de penser que cela puisse être aussi le cas du directeur d'école polyvalente.

La disproportion manifeste quant à l'importance du cadre de gestion pose l'intervention d'une équipe spécialisée en support nécessaire et inévitable de l'instauration d'un inventaire crédible. L'intervention de cette équipe, à laquelle pourrait se joindre le responsable du matériel régional, disent les directeurs, amenuiserait les risques d'erreurs par l'utilisation d'un langage commun et assurerait l'implication d'une ressource de communication fiable après la mise en marche du système.

J) Nomenclature uniformisée (question 2.9, annexe "D")

L'emploi d'un même vocabulaire dans la communication d'informations et dans l'échange de celles-ci s'impose de lui-même. Ne rappelle-t-on pas ce fait cocasse de l'équipe et du camion envoyés dans une école récupérer douze tables ... de logarithmes?

K) Incidence technologique: informatisation (question 2.10 annexe "D")

A l'heure où le Ministère de l'éducation s'apprête à doter les écoles de tous niveaux de microordinateurs, où chaque jour comporte son moment de réflexion technologique personnel, où chaque situation commande presque une adaptation inconditionnelle à l'ère de l'écran cathodique, nul ne veut être oublié. La démystification forcée de l'ordinateur par l'inondation du marché de modèles de plus en plus accessibles au profane est sécurisante pour l'administrateur par l'éventualité d'un traitement plus rapide de l'information, d'un suivi plus rigoureux de sa gestion.

Les directeurs acquièrent cette certitude dans l'ajustement informatique à l'école et non dans l'ajustement de l'école à l'informatique. Ils pensent, aussi, qu'une démarche d'inventaire doive s'accompagner parallèlement de l'équipement en microordinateurs, tout retard à ce sujet amplifiant la problématique actuelle de leur gestion des biens. Leur absolutisme s'inspire, à notre avis, d'une autonomie individuelle conciliable au fonctionnement ordonné et planifié de l'organisme. Yves Leclerc conclut à peu près dans les mêmes mots son livre "L'ordinateur individuel" (1982).

L) Responsabilité: mise à jour de l'inventaire (question 2.11 annexe "D")

Nous avons traité à la question 2.7 de la responsabilité administrative en tentant de la personnaliser. Sans équivoque de par la loi, cette responsabilité n'a pas de connotation technique et c'est à cet aspect que nous nous attardons maintenant dans le but de discerner à qui incomberaient les tâches inhérentes à la structuration d'un inventaire au niveau opérationnel de l'école.

La solution de la délégation des responsabilités emprunte une hiérarchie pour les directeurs d'écoles où la scolarisation, la formation technique, l'implication, semblent composer un dénominateur commun quant au choix d'un personnel à qui confier la tâche. L'adjoint au directeur, le personnel enseignant, les secrétaires, les magasiniers sont les toutes premières personnes à qui ils songeraient confier un suivi d'opérations.

M) Limites d'inventaire (question 2.12, annexe "D")

La difficulté la plus fréquente d'un vécu de gestion centralisée d'équipement d'une quinzaine d'années,

l'instinct de propriété, trouve une explication partielle, hors celle du propre de la nature humaine, dans la multiplication des mécanismes de communication qui caractérise les grands organismes. La satisfaction d'un besoin, en raison des efforts consentis, du temps et des énergies dépensés, retranche l'usager dans le développement d'attitudes restrictives d'administration: il ne veut plus partager ni laisser aller le bien inutilisé.

Ce n'est pas là une règle générale, mais elle a contribué largement, et continue de le faire, à la théorie de la décentralisation. Or, dans le contexte actuel de communications davantage nombreuses et facilitées, avec l'avènement de terminaux, de microordinateurs, avec l'insertion de la notion d'individualité rayonnante dans la collectivité, le sens de la propriété paraîtrait s'estomper un peu au profit d'un partage plus équitable. Optimisation des ressources matérielles, coordination et régionalisation de l'information, acceptation de critères d'économie, axées sur un objectif d'autonomie de l'école, pourraient rallier les directeurs autour de l'abandon du sentiment de propriété.

N) Données de l'inventaire: description (question 2.13, annexe "D")

La description rattachée à tout bien inventorié devrait être de libellé court et explicite, de consultation facile. De plus, la direction de l'école s'intéresserait à un catalogue ou à un fichier dans lequel se retrouverait l'information détaillée, voire même imagée.

La conciliation de ces deux volets, en apparence contradictoires, de la description à la fois courte et détaillée, s'explique par le processus de communication de l'information et celui de la vérification de l'information. Les directeurs donnent ici une appréciation

positive de l'information imagée véhiculée au moment de la recherche d'inventaires spécifiques. La vignette permet de visualiser rapidement, ajoute aux connaissances et précise l'expression du besoin. Dans cette optique, l'inventaire global de l'école pourrait s'accompagner d'un catalogue illustré et détaillé et se compléter d'année en année, une fois le processus amorcé, d'ajouts déterminés.

O) Discrimination des biens d'inventaire (question 2.14, annexe "D")

En opposition au relevé de biens capitalisables sélectionnés, même sur la base de critères d'incidence de vol, d'implantation planifiée, d'émergence à la cueillette des données, de rajeunissement sectoriel, de sécurité ou d'hypothèses de complètement d'aménagement ou d'ajouts de programmations, l'esprit de l'inventaire est lié à la connaissance et au relevé de tous les biens capitalisables, mobiliers et équipements, propriétés de la CECM, y incluant les biens de particuliers tels que définis à la procédure "Feu-vol-vandalisme". L'administrateur d'école estime, dans le cas contraire, que c'est renier le principe même de l'inventaire.

P) Moment de la prise d'inventaire (question 2.15, annexe "D")

L'expérience de la prise d'inventaire à la Commission des Ecoles Catholiques de Québec a été réalisée dans des conditions adaptées d'une équipe techniquement bien formée, de disponibilités matérielles et d'absence complète de personnels dans les édifices visités, de même qu'au prix de surtemps pour la finalisation des opérations une fois celles-ci amorcées; bref un cheminement opérationnel rigoureux précédait la mise en marche de l'inventaire. Transposer toutes ces conditions pour une semblable

activité à la CECM est réalisable quant à la partie planification. Dans la pratique, il faudra composer, disent les directeurs, avec la vie de l'école, c'est-à-dire profiter de journées pédagogiques, de congés mobiles, de périodes de vacances, moments où les enfants ne sont pas sur place. A cause du nombre d'unités administratives et à l'intérieur d'un échéancier à moyen terme, il est clair que la prise d'inventaire à la CECM doit s'imaginer avec l'obligation de concessions.

Q) Contrôle de l'inventaire (question 2.16, annexe "D")

Au sens où toute décision relative à l'utilisation des biens inventoriés dans l'unité administrative lui revient, le directeur d'école contrôle l'inventaire. Cette nuance par rapport au principe de la mise à jour répond de son rôle responsable, la mise à jour pouvant faire l'objet, dans son esprit, de délégation hiérarchique.

R) Vérification d'inventaire (question 2.17, annexe "D")

L'inventaire des biens capitalisables devrait être fait au moins une fois par année, respectant ainsi la règle d'usage comptable. Dans l'hypothèse d'une adaptation à la technologie sans retard et en idéalisant le respect de procédures de traitement des données, on peut penser que les périodes précédant de longues vacances, soulignent-ils, porteraient la possibilité de vérification à plus d'une fois par année.

S) Fins et avantages de l'inventaire (question 2.18, annexe "D")

Parmi les nombreuses tâches dévolues à la direction de l'école figure celle de la préparation des rapports.

Dans un cas comme celui du feu-vol-vandalisme, l'importance du sinistre survenu confère un caractère d'urgence à la transmission de l'information à l'organisation centrale (moins de 24 heures selon la procédure) et cette urgence, fonction de l'évaluation faite, entraîne ou non le remboursement de frais par le Ministère de l'éducation; c'est dire l'implication de données d'inventaire (annexe "F"), leur nécessité et leur utilité.

Dans un autre ordre d'idées, les mouvements de population amènent des changements dans la population scolaire, les programmes d'enseignement évoluent, certains sont abandonnés et d'autres améliorés, les vocations changent, la modification des structures administratives et les déplacements de personnels sont, avec ces éléments, des facteurs dont la conjugaison influence les prévisions, la répartition et l'utilisation des budgets; la cueillette annuelle des données n'en serait qu'une plus juste réalité.

Avantages plus immédiats que ces derniers, conçoivent les directeurs, la référence spontanée à cet outil de gestion accélérerait le processus décisionnel et augmenterait le coefficient de satisfaction du requérant au moment par exemple de l'analyse et de la proposition de programmes dont l'application comporte généralement une charnière matérielle. L'école pourrait y maximiser l'utilisation de ses biens. Les tenants de la décentralisation y voient une économie de budgets.

7) Forme de l'inventaire (question 2.19, annexe "D")

Selon les directeurs, deux conditions interviennent dans le choix d'une forme à donner aux inventaires. La première qui concerne le volume d'informations à cumuler accepte l'établissement d'une liste globale alphabétique, par exemple dans le cas d'une petite école, toute

aussi alphabétique, mais par local, dans le cas d'une école de plus grande importance. La seconde condition, fonction de l'équipement technologique disponible, ouvre sur la panoplie illimitée des rapports d'analyses que permet l'informatisation. L'inventaire pourrait y refléter, localement, les mouvements internes de mobiliers et les aménagements suscités par les transformations de locaux.

Dans un premier temps, les inventaires seraient globaux et alphabétiques. Une programmation correspondante redistribuerait, à moyen terme, et dans le cadre d'un apprentissage informatique maîtrisé, et sur initiative de l'usager, par pièce et par étage, les composantes d'aménagement répertoriées.

U) Technique d'inventaire (questions 2.20 à 2.24 inclusivement annexe "D")

En interprétant que tous les biens capitalisables mobiles doivent être inventoriés, la discrimination de ces biens, telle que posée en termes de quantité, de spécificité, de volume ou de valeur, ne vaut plus. Ce qui importe, à l'exemple de l'expérience d'inventaire de Ville de Laval, c'est le regroupement par familles à partir de fonctions déterminantes et d'une nomenclature commune. En ce sens, le matériel audio-visuel, l'équipement portatif, l'outillage de valeur, machines à écrire et instruments de musique, pourraient être marqués, au burin, des lettres "CECH" en un endroit facile de repérage.

Toute transaction de mobilier devrait, dans sa rédaction, reproduire fidèlement la description de l'article en inventaire et ne pas nécessiter de correction par une tierce partie. L'identification de la source d'approvisionnement et du lieu de livraison se complètera de la

signature du récipiendaire. Un contrôle centralisé de ces formulaires de transactions commanderait l'utilisation de trois copies:

- une pour le centre de contrôle
- une pour le requérant à des fins de correction de son inventaire
- une pour le transporteur à des fins d'évaluation, d'itinéraire et de correction d'inventaire d'entrepôt

V) Informatique (questions 2.25 à 2.27 inclusivement, annexe "D")

La publicité qui entoure le phénomène informatique est axée sur l'utilisation de microordinateurs personnels et laisse comprendre une autonomie fonctionnelle et une facilité d'apprentissage: c'est sous cet éclairage que les directeurs s'entendent pour qualifier de solution l'intégration de cette technologie dans leur milieu.

Il ne s'agit pas de cette informatique, dont parle Yves Leclerc, qui "à peine âgée de quarante ans, a pris l'habitude de vivre à l'écart du commun des mortels, d'obéir aux commandements de quelques pontifes et de parler des jargons ésotériques ..." (Yves Leclerc, 1982), mais d'une instrumentation plus simple et plus accessible.

W) Exercice d'évaluation spécifique (questions 2.28 à 2.30 inclus. annexe "D")

L'administration s'adapte, depuis bon nombre d'années maintenant, à des fluctuations économiques par le biais de compressions budgétaires, de coupures de personnels, de réorientations de priorités. Souvent en désaccord avec les mesures envisagées, la base opérationnelle

s'inquiète rarement de l'investissement unitaire que représente l'achat d'un bien matériel, cela autant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il ressort de l'exercice effectué par les directeurs d'écoles que la notion de coûts à rattacher à des biens matériels constitue une information utile, motivante selon l'expression de l'un d'eux, en termes d'économie, une partie intégrante à la quantité et à la qualité, un facteur important de sensibilisation. Tous les sujets questionnés ont, ou sous-évalué, ou surévalué, les articles demandés, à l'exception peut-être, fait assez curieux, de ceux plus près, physiquement parlant, de leur environnement de travail.

X) Gestion des inventaires (question 3.0, annexe "D")

La Commission des Ecoles Catholiques de Montréal a planifié, via son Service de l'informatique, est-il dit, et dans le cadre de la gestion décentralisée des approvisionnements, l'implantation technique de modules interfaces reliés à l'ordinateur central, dans l'ensemble de ses écoles pour juillet 1984. De là à imaginer qu'un processus d'inventaire pourrait être engagé, il n'y a qu'un pas. La question qui nous vient à l'esprit est: "Que sera ce processus, dans le contexte, rapportent les directeurs, où la CECM ignore tout, ou à peu près, de l'aménagement de ses installations physiques? Originera-t-il de recommandations d'un comité dont la pensée serait centralisatrice ou sera-t-il le reflet des besoins de l'usager de première ligne?

Ces appréhensions, nous les avons perçues au hasard de conversations avec une centaine et plus d'entre eux, durant nos années de gestionnaire-conseil, intermédiaire entre les directeurs et la structure, et nous avons pu les vérifier plus récemment par les entrevues réalisées.

s'inquiète rarement de l'investissement unitaire que représente l'achat d'un bien matériel, cela autant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il ressort de l'exercice effectué par les directeurs d'écoles que la notion de coûts à rattacher à des biens matériels constitue une information utile, motivante selon l'expression de l'un d'eux, en termes d'économie, une partie intégrante à la quantité et à la qualité, un facteur important de sensibilisation. Tous les sujets questionnés ont, ou sous-évalué, ou surévalué, les articles demandés, à l'exception peut-être, fait assez curieux, de ceux plus près, physiquement parlant, de leur environnement de travail.

X) Gestion des inventaires (question 3.0, annexe "D")

La Commission des Ecoles Catholiques de Montréal a planifié, via son Service de l'informatique, est-il dit, et dans le cadre de la gestion décentralisée des approvisionnements, l'implantation technique de modules interfaces reliés à l'ordinateur central, dans l'ensemble de ses écoles pour juillet 1984. De là à imaginer qu'un processus d'inventaire pourrait être engagé, il n'y a qu'un pas. La question qui nous vient à l'esprit est: "Que sera ce processus, dans le contexte, rapportent les directeurs, où la CECM ignore tout, ou à peu près, de l'aménagement de ses installations physiques? Originera-t-il de recommandations d'un comité dont la pensée serait centralisatrice ou sera-t-il le reflet des besoins de l'usager de première ligne?

Ces appréhensions, nous les avons perçues au hasard de conversations avec une centaine et plus d'entre eux, durant nos années de gestionnaire-conseil, intermédiaire entre les directeurs et la structure, et nous avons pu les vérifier plus récemment par les entrevues réalisées.

C'est pourquoi nous avons traité plus à fond chacune des questions en leur compagnie.

Un effort de synthèse suggéré par la dernière question nous a valu des réponses comme celles-ci:

- "Les inventaires sont un élément essentiel de la gestion. Appelé à rendre des comptes, le directeur doit savoir, connaître ce dont il parle et avoir pour objectif l'utilisation la plus rationnelle des biens qui lui sont confiés."

- "La gestion des inventaires est une démarche utile. Il importe, dans un contexte fonctionnel de plus en plus complexe qu'un accent d'insistance soit apporté à la simplicité dans la conception d'un processus d'inventaire. Il faut que le commun des mortels puisse l'utiliser et qu'un objectif d'éducation y soit intégré."

- "Une gestion sans inventaire est inacceptable. L'inventaire conscientise l'utilisateur, développe le sens des responsabilités."

- "La gestion des inventaires est un mal nécessaire. Le rôle du directeur commande qu'il soit aux aguets à ce sujet. Il a donc tout intérêt à soutenir cette activité, en la dégageant de sa surcharge de travail."

- "La connaissance la plus parfaite du milieu physique, l'entrevue des besoins, l'utilisation des surplus, sont des critères de bonne gestion."

- "L'inventaire a une valeur de normalisation. La connaissance de l'aspect matériel est essentielle. Dans un système centralisé, le processus est utile à des fins de transferts."

- "L'inventaire éviterait le gaspillage et les suraménagements."

- "Simplicité, rapidité de vérification, clarté de compréhension sont les dominantes à respecter. Le système permettra des trouvailles, les échanges."

- "La nécessité d'un inventaire est liée à la connaissance des choix budgétaires à faire. C'est l'autonomie du gestionnaire qui est en cause."

- "Les inventaires pourraient être source de motivation, du développement du sens des responsabilités, susciter la fierté des personnels face aux biens."

- "Rendre responsable, faire appel à la conscience, connaître les coûts, parler de choses connues dans un cadre méthodologique de simplicité."

Il semble se dégager, de l'ensemble de ces remarques, une volonté pressante de simplicité et de compréhension motivée par la réalisation, inconsciente peut-être, que ce sont les voies que devra emprunter l'informatique de demain pour rejoindre le profane. Pour rappeler Yves Leclerc (1982), il faudra "faire abstraction le plus possible des schèmes de pensée hérités de la tradition" (il est très juste à l'égard de l'informatique avec un grand "I") pour "redéfinir soigneusement les problèmes en termes des réalités et des contraintes propres à la microinformatique", avant de tenter d'appliquer des solutions toutes faites. (Yves Leclerc, 1982, p. 250)

4. SELECTION D'UN MODELE ET PERSPECTIVES

Nous avons prétendu, du moment de la conception de notre plan de travail, que nous aboutirions à une conjugaison de critères qui déterminerait un modèle original d'inventaire pour l'organisme en cause. Nous avons même cru pouvoir, à même la littérature sur le sujet, en déceler qui ajoutent un caractère plus scientifique à l'opération désirée. Aujourd'hui, nous croyons que la gestion des inventaires de biens capitalisables ne répond pas de règles identiques à la gestion de stocks pour laquelle il existe une littérature abondante. Une similitude de principes, certaines associations faciles, d'entreposage par exemple, font croire à une identité de traitement.

L'originalité du modèle d'inventaire préconisé tiendra surtout dans la considération d'éléments de structuration qui, pour nous, ont eu plus d'importance que d'autres dans ce projet. C'est ainsi que l'expérience passée nous apparaît profitable par la réalisation de nos erreurs pendant que l'intérêt prédominant noté ici quant à la pensée de l'usager nous fait prétendre à un coefficient de réussite plus élevé.

A une époque où le moindre rapport devient facilement complexe, où la lourdeur administrative est invoquée plus souvent qu'à son tour à l'excuse de l'inertie, un premier critère de simplicité paraît s'imposer de lui-même: le système d'inventaire devra être simple, principalement parce que ce critère est l'assurance de l'intérêt de l'usager, le maillon de la chaîne.

Entre la pratique et la théorie, et nous inversons volontairement l'écriture de ce cliché en référence à l'exercice passé du morcellement d'inventaire, un deuxième critère important est précisé, celui du relevé inventaire complet: le système d'inventaire devra être complet pour répondre des analyses et des rapports que la comparaison des données pourra suggérer.

Les situations diverses auxquelles doivent faire face les administrateurs visés par la mesure d'inventaire incitent à la recherche de modalités d'opération qui ne s'embarrassent pas des références à répétition, comme celles que suggère la lecture, oserions-nous dire, informatisée de documents numériques appuyés de documents alphabétiques, et ainsi de suite: le système d'inventaire devra permettre une consultation facile et rapide, dans un objectif d'économie de temps à utiliser pour des décisions plus humaines et de communications simplifiées par le langage commun.

La métaphore du mode d'entretien, prérequis du bon état et du long service de l'outil, illustre un critère obligatoire à la structuration d'un inventaire: le système d'inventaire devra être suivi.

Un dernier critère, tout aussi essentiel que les précédents, celui de l'utilité, complète notre énumération: le système d'inventaire devra être utile, et c'est là une condition sine qua non de suivi. Il faudra apprendre aux usagers à s'en servir pour fins de rapports par exemple, ou pour fins de motivation rationnelle de leurs besoins.

D'autres critères s'ajouteraient sans que nous ayons songé en avoir établi la liste exhaustive, et certainement des plus valables. Nous pensons qu'ils se grefferont naturellement à l'usage à ceux-ci et qu'ils peuvent être le fait d'ajustements au cours des années; nous pensons plus particulièrement à une implantation graduelle, à une fonction de normalisation, à une plus grande autonomie de gestion.

4.1 Applicabilité

C'est notre préoccupation première de l'usager et notre expérience personnelle qui nous font présumer de

l'applicabilité d'un système d'inventaire basé sur de tels critères. L'uniformisation du moyen à travers toutes les écoles et unités de la CECM ne saurait qu'être la réponse aux initiatives individuelles nombreuses en ce domaine. Si le jeu en valait la chandelle, que n'y mettrions-nous pas le temps? Le catalogue général de la CECM, dont elle a tout lieu d'être fière, n'a-t-il pas été construit sur de longues années? N'est-il pas révisé chaque année? Nous avons souvenance de la forme artisanale des cahiers d'aménagement des écoles Calixa-Lavallée et Edouard-Montpetit, il y a bien quinze ans ... Sans présumer d'une période aussi longue, nous croyons le processus réversible.

En nous servant des statistiques de la population scolaire de la CECM pour l'année 1982-83, nous en avons regroupé ses écoles selon une croissance par centaine d'élèves. Nous associons cette délimitation numérique à une dimension plus ou moins grande d'école, dimension qui influe sur la mesure du temps à consacrer à la prise d'inventaire. Les tableaux 2 à 4 illustrent ainsi une douzaine de catégories d'unités scolaires, depuis le petit "8 classes" consacré du niveau primaire jusqu'à la polyvalente du niveau secondaire. A partir d'une expérience de prise physique d'inventaire déjà vécue, nous extrapolons, par sous-groupement de ces catégories, le temps requis pour réaliser l'opération à travers la CECM. Il ressemblerait, par hypothèse, aux données ci-après calculées pour la région Nord et pour l'ensemble de la Commission.

Sous-groupement des écoles selon un accroissement par centaine pour fins de calcul de temps d'inventaire requis

tableau no 1

sous-groupe d'écoles	temps d'inv. normalisé	jours x nombre d'écoles CECM *	jours x nombre d'écoles Région Nord *
0 - 199	1 jour	1 x 32 = 32	1 x 3 = 3
200 - 399	2 jours	2 x 96 = 192	2 x 16 = 32
400 - 599	3 jours	3 x 56 = 168	3 x 21 = 63
600 - 799	4 jours	4 x 16 = 64	4 x 5 = 20
800 - 999	5 jours	5 x 5 = 25	5 x 2 = 10
1 000 +	10 jours	10 x 22 = 220	10 x 6 = 60
temps requis par hypothèse		701 jours	188 jours

* selon les données du tableau no 4

Dans un cadre idéalisé de travail, nous pourrions donc penser que cette opération d'inventaire serait réalisable sur une période de trois (3) ans: nous avons compté deux cent quarante jours/année, vacances des employés exclues. Nous devons cependant tenir compte de nombreux facteurs de contrainte dont le moindre ne sera certes pas celui de concilier le calendrier pédagogique annuel à un processus d'inventaire à plein temps.

L'inactivité scolaire totale est un critère favorisant une prise d'inventaire; nous privilégions donc les périodes de vacances pour réaliser partiellement ce travail.

Les journées pédagogiques, compromis entre l'inactivité complète et l'activité intense de classe, viennent ensuite s'ajouter, en termes de temps, au complètement des inventaires. Les autres périodes, étant d'enseignement, nous pensons que le recours à l'horaire du soir puisse être un élément de réponse à notre problème.

L'impondérable des absences du personnel, de ses vacances ou de ses déplacements, sera compensé, peut-on croire, par l'expérience acquise et plus grande d'école en école, de sorte que le facteur temps de réalisation calculé précédemment s'en trouve modifié par le phénomène naturel de l'accélération.

Dénombrement et regroupement des écoles selon leur population pour fins de planification d'inventaire

NIVEAU PRIMAIRE

tableau no 2

région ouest

	écoles	100-	100+	200+	300+	400+	500+	600+	700+	800+	900+	1 000
regroupement I	11	0	0	2	4	2	2	1	0	0	0	0
regroupement II	14	0	0	3	3	5	1	0	1	1	0	0
regroupement III	11	0	0	2	4	4	1	0	0	0	0	0
TOTAL:	36	0	0	7	11	11	4	1	1	1	0	0

région est

regroupement A	13	0	1	3	4	1	3	1	0	0	0	0
regroupement B	16	0	2	10	2	1	1	0	0	0	0	0
regroupement C	10	0	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0
regroupement D	9	0	0	1	4	2	1	1	0	0	0	0
TOTAL:	48	0	4	17	12	6	7	2	0	0	0	0

classes anglaises

	écoles	100-	100+	200+	300+	400+	500+	600+	700+	800+	900+	1 000
regroupement 1	12	1	3	6	2	0	0	0	0	0	0	0
regroupement 2	11	0	2	7	2	0	0	0	0	0	0	0
regroupement 3	10	0	1	7	0	0	0	8	0	0	0	0
spéc. 1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL:	34	2	6	20	4	0	0	2	0	0	0	0

région nord

regroupement est	14	0	3	2	2	2	2	1	1	0	1	0
regroupement centre	12	0	0	1	4	2	4	0	1	0	0	0
regroupement ouest	16	0	0	2	5	4	4	1	0	0	0	0
TOTAL:	42	0	3	5	11	8	10	2	2	0	1	0

écoles spéciales françaises

regroupement	11	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL:	11	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0

régions

	écoles	100-	100+	200+	300+	400+	500+	600+	700+	800+	900+	1 000
ouest française	36	0	0	7	11	11	4	1	1	1	0	0
est française	48	0	4	17	12	6	7	2	0	0	0	0
nord française	42	0	3	5	11	8	10	2	2	0	1	0
anglaises	34	2	6	20	4	0	0	2	0	0	0	0
regroupement ES	11	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CECM:	171	11	15	49	38	25	21	7	3	1	1	0

Source: rapport de la situation au 30 septembre 1982

Contraintes:
- tableau construit à partir de la population dénombrée
- la population scolaire du regroupement des écoles spéciales est en majorité dans des institutions hospitalières: l'inventaire y est donc réduit
- les centres administratifs ne sont pas comptés

Dénombrement et regroupement des écoles selon leur population pour fins de planification d'inventaire

NIVEAU SECONDAIRE

tableau no 3

région ouest

	écoles	100+	200+	300+	400	500	600	700	800	900	1 000	1 500
regroupement I	5	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1
regroupement II	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
regroupement III	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL:	10	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	3

région est

regroupement A	5	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	1
regroupement B	5	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
regroupement C	4	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
regroupement D	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL:	17	0	2	2	0	4	2	1	0	0	1	5

classes anglaises

	écoles	100+	200+	300+	400	500	600	700	800	900	1 000	1 500
regroupement 1	4	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
regroupement 2	6	1	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0
regroupement 3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
réseau 1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL:	14	2	2	1	1	0	0	1	0	1	3	3

région nord

regroupement est	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
regroupement centre	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
regroupement ouest	5	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1
TOTAL:	11	0	0	0	2	1	1	0	1	0	3	3

écoles spéciales

regroupement	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL:	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

régions

	écoles	100+	200+	300+	400	500	600	700	800	900	1 000	1 500
ouest française	10	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	3
est française	17	0	2	2	0	4	2	1	0	0	1	5
nord française	11	0	0	0	2	1	1	0	1	0	3	3
anglaises	14	2	2	1	1	0	0	1	0	1	3	3
regroupement ES	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CECM	56	6	5	4	4	6	4	2	1	2	8	14

Source: rapport de la situation au 30 septembre 1982

Contraintes:
- tableau construit à partir de la population dénombrée
- la population scolaire du regroupement des écoles spéciales est en majorité dans les institutions hospitalières: l'inventaire y est donc réduit
- les centres administratifs ne sont pas comptés

Dénombrement et regroupement des écoles selon leur population pour fins de planification d'inventaire

tableau no 4

région nord

	écoles	100-	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1 000	1 500
primaire	42	0	3	5	11	8	10	2	2	0	1	0	0
secondaire	11	0	0	0	0	2	1	1	0	1	0	3	3
TOTAL:	53	0	3	5	11	10	11	3	2	1	1	3	3

CECM

primaire	171	11	15	49	38	25	21	7	3	1	1	0	0
secondaire	56	0	6	5	4	4	6	4	2	1	2	8	14
TOTAL:	227	11	21	54	42	29	27	11	5	2	3	8	14
		128				72				27			

Source: rapport de la situation au 30 septembre 1982

Contraintes:
- tableau construit à partir de la population dénombrée
- les centres administratifs ne sont pas comptés

5. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATION: HYPOTHÈSES D'ACTIFS

Les conditions d'utilisation des données relatives à l'établissement de coûts d'aménagement pour les écoles de la CECM découlent de l'acceptation, à priori, de la démarche décrite ici.

Le cheminement que nous avons observé et l'analyse de l'environnement administratif des quinze dernières années nous permettent de conclure à l'inexistence de données réelles de référence qui réflètent une juste image de l'investissement en biens capitalisables à la CECM. Il a donc fallu nous servir de notre expérience et imaginer, aux fins recherchées de l'établissement d'un investissement global, les aménagements de types d'écoles qui répondent d'une population moyenne en comparaison des données démographiques de la CECM. C'est ainsi que nous avons aménagé trois modèles d'écoles:

- une école de niveau primaire
- une école de niveau secondaire
- une école de niveau secondaire-polyvalent

Conscients des lacunes du procédé, nous n'attribuons aucune valeur ni prétention scientifique aux résultats obtenus: ils n'ont pour objectifs que de susciter l'intérêt pour le domaine des inventaires et faire réaliser l'importance des sommes investies. A tout événement, la considération des omissions admises n'aura qu'un effet positif de renforcement, puisqu'une rigueur scientifique, à partir de données réelles, situerait les mêmes investissements à un plafond beaucoup plus élevé.

Dans la discrimination des locaux à aménager, nous avons utilisé le cahier des "Coûts d'immobilisations 1981-1982" dont la facture, par secteurs et de longue date, se greffe naturellement au catalogue général informatisé de la CECM. Ces premiers chiffres ne sont donc pas tout à fait faux.

Ce seront les distinctions de programmes, qui personnalisent en quelque sorte chaque école, qui feront que nous aurons recours à l'imagination d'une école moyenne. Par exemple, nous ne compterons qu'un seul bureau d'adjoint, qu'un seul poste de secrétariat, quand certaines écoles peuvent en compter plus. C'est une règle de jeu que nous avons acceptée. De même, la mobilité a-t-elle été un facteur discriminant: les vestiaires, à titre d'exemple, ne sont pas comptabilisés dans l'opération. L'outillage et la consommation sont exclus des calculs.

En termes d'approximations, nous avons traité les ateliers sous l'angle plus fréquent des aires de base et compté par

- un atelier de dessin
- un atelier d'électrotechnique
- un atelier d'équipement motorisé
- un atelier d'hydrothermie
- un atelier d'imprimerie
- un atelier de construction
- un atelier de mécanique d'ajustage

en sachant que la version concentration de ces ateliers double, sinon triple parfois, la valeur en investissements.

Autre exemple, il existe seize programmes distincts de musique, depuis celui de l'instrumentation Orff (xylophones et glockenspiels) jusqu'aux pianos électroniques, en passant par ceux d'harmonie instrumentale, de violon, de guitare, etc.. L'éventail des coûts d'aménagement de ces programmes varie de 2 000 $ à 36 000 $.

Nous avons donc été conservateurs et nous souhaitons, ces conditions acceptées, l'interprétation de nos chiffres comme une timide approche de la réalité.

A) Etablissement d'un coût moyen par élève en biens capitalisables mobilier et équipement: méthodologie de calcul

1. école primaire moyenne: population

tableau no: 5

source statistique:	rapport de la situation au 30 septembre 1982 statistiques de la population scolaire La Commission des Ecoles Catholiques de Mtl
limites:	région Nord française nombre d'élèves: 18 458 nombre d'écoles: 44 ratio maître/élève: 1/24
école moyenne: personnels:	18 458 ÷ 44 = 420 élèves 420 ÷ 24 = 18

2. école primaire moyenne: aménagement

tableau no: 6

source statistique:	coûts d'immobilisation, mobilier, équipement outillage, consommation 1981-1982 (secteurs 01 à 99) Service du matériel, secteur de l'approvisionnement La Commission des Ecoles Catholiques de Mtl
limites:	- coûts selon approvisionnements 1981-1982 et volume d'achat - aménagement en mobilier et équipement seulement - choix du type de locaux selon une normalisation la plus plausible possible - coût d'aménagement de la bibliothèque établi à partir du nombre de livres moyens par élève à la CECM - coûts moyens en matériel audio-visuel établis selon calculs effectués à partir de la liste informatisée et non épurée de l'inventaire global de ce matériel à la CECM

AMENAGEMENT	bureau du directeur	1 100 x 1 = 1 100
	bureau adjoint-directeur	1 200 x 1 = 1 200
	secrétariat	1 700 x 1 = 1 700
	polycopie	5 300 x 1 = 5 300
	magasin scolaire	750 x 1 = 750
	salle d'attente	310 x 1 = 310
	entrepôts - divers	4 600 x 1 = 4 600
	poste de travail-prof.	100 x 18 = 1 800
	cuisinette	1 300 x 1 = 1 300

2. École primaire moyenne: aménagement (suite)

AMÉNAGEMENT	salle du personnel	150 x 18 = 2 700
	classe régulière/élève	323 x 420 = 135 660
	clinique médicale	2 063 x 1 = 2 063
	bibliothèque/élève	16 x 420 = 6 720
	arts plastiques	5 650 x 1 = 5 650
	éducation physique	23 000 x 1 = 23 000
	musique	16 000 x 1 = 16 000
	conciergerie	1 600 x 1 = 1 600
	maternelle	3 100 x 1 = 3 100
	matériel audio-visuel/él.	75 x 420 = 31 500
TOTAL:		246 053 $

Moyenne globale d'aménagement par élève selon contraintes précédentes:

246 053 $ ÷ 420 = 586 $/élève

Nombre d'élèves au niveau primaire à la CECM: 54 334

Hypothèse d'évaluation en biens capitalisables pour ce niveau, selon population globale au rapport:

586 $ x 54 334 = 31 839 724 $

B) Etablissement d'un coût moyen par élève en biens capitalisables mobilier et équipement: méthodologie de calcule

1. école secondaire moyenne: population

tableau no: 7

source statistique:	rapport de la situation au 30 septembre 1982 statistiques de la population scolaire La Commission des Ecoles Catholiques de Mtl
limites:	région Nord française nombre d'élèves: 5 198 * nombre d'écoles: 8 ** ratio maître/élève: 1/16
école moyenne:	5 198 ÷ 8 = 650 élèves
personnels:	650 ÷ 16 = 41

* population des polyvalentes exclue

** polyvalentes exclues

2. École secondaire moyenne: aménagement

tableau no: 8

source statistique:	coûts d'immobilisation, mobilier, équipement, outillage, consommation, 1981-1982 (secteurs 01 à 99) Service du matériel, secteur de l'approvisionnement La Commission des Ecoles Catholiques de Mtl
limites:	- coûts selon approvisionnements 1981-1982 et volume d'achat - aménagement en mobilier et équipement seulement - choix du type de locaux selon une normalisation la plus plausible possible - coût d'aménagement de la bibliothèque établi à partir du nombre de livres moyens par élève à la CECM - coûts moyens en matériel audio-visuel établis selon calculs effectués à partir de la liste informatisée et non épurée de l'inventaire global de ce matériel à la CECM - l'aménagement ne tient compte que des programmes d'enseignement les plus courants et les moins dispendieux

AMÉNAGEMENT	bureau du directeur	1 300	x	1	= 1 300
	bureau adjoint-directeur	1 200	x	1	= 1 200
	secrétariat	1 700	x	1	= 1 700
	magasin scolaire	750	x	1	= 750
	polycopie	5 300	x	1	= 5 300
	salle d'attente	310	x	1	= 310
	entrepôts - divers	4 600	x	1	= 4 600

2. école secondaire moyenne: aménagement (suite)

AMENAGEMENT	poste de travail/prof.	472 x 41 = 19 352
	cuisinette/personnel	1 300 x 1 = 1 300
	salle du personnel	150 x 20 = 3 000
	clinique médicale	2 063 x 1 = 2 063
	conciergerie	1 600 x 1 = 1 600
	pastorale (salle et bur.)	5 345 x 1 = 5 345
	information scolaire	4 500 x 1 = 4 500
	bibliothèque	16 x 650 = 10 400
	classe régulière	160 x 650 = 104 000
	éducation physique	60 000 x 1 = 60 000
	sc. hum./géographie	5 000 x 1 = 5 000
	sc. hum./histoire	3 900 x 1 = 3 900
	musique (base)	12 000 x 1 = 12 000
	arts plastiques	7 600 x 1 = 7 600
	sciences/physique	17 000 x 1 = 17 000
	sciences/biologie	19 800 x 1 = 19 800
	sciences/chimie	14 500 x 1 = 14 500

2. école secondaire moyenne: aménagement (suite)

AMENAGEMENT	initiation aux sciences	4 500 x 1 = 4 500
	salle de préparation	7 800 x 1 = 7 800
	initiation technologie	11 500 x 1 = 11 500
	sciences familiales	5 500 x 1 = 5 500
	matériel audio-visuel	75 x 650 = 48 750
	dactylographie manuelle	16 000 x 1 = 16 000
TOTAL:		400 570 $

Moyenne globale d'aménagement par élève selon contraintes précédentes:

400 570 $ ÷ 650 = 616 $/élève

Nombre d'élèves au niveau secondaire à la CECM, polyvalentes exclues: 22 289

Hypothèse d'évaluation en biens capitalisables pour ce niveau, selon population globale au rapport:

616 $ x 22 289 = 13 730 024 $

C) Etablissement d'un coût moyen par élève en biens capitalisables mobilier et équipement: méthodologie de calcule

1. école polyvalente moyenne: population

tableau no: 9

source statistique:	rapport de la situation au 30 septembre 1982 statistiques de la population scolaire La Commission des Ecoles Catholiques de Mtl
limites:	régions françaises et districts anglais CECM nombre d'élèves: 25 606 nombre d'écoles: 16 ratio maître/élève: 1/16
école poly. moyenne:	25 606 ÷ 16 = 1 600 élèves
personnels:	1 600 ÷ 16 = 100

2. école polyvalente moyenne: aménagement

tableau no: 10

source statistique:	coûts d'immobilisation, mobilier, équipement, outillage, consommation 1981-1982 (secteurs 01 à 99) Service du matériel, secteur de l'approvisionnement La Commission des Ecoles Catholiques de Mtl
limites:	- coûts selon approvisionnements 1981-1982 et volume d'achat - aménagement en mobilier et équipement seulement - coûts par secteurs selon une normalisation la plus plausible possible - coûts d'aménagement de la bibliothèque établis à partir du nombre de livres moyens par élève à la CECM - coûts moyens en matériel audio-visuel établis selon calculs effectués à partir de la liste informatisée et non épurée de l'inventaire global de ce matériel à la CECM

AMENAGEMENT	sect. administration	29 000 x 1 = 29 000
	sect. serv. aux prof.	40 000 x 1 = 40 000
	secteur médical	4 000 x 1 = 4 000
	secteur cafétéria	37 400 x 1 = 37 400
	secteur entretien	1 982 x 1 = 1 982
	secteur pastorale	8 000 x 1 = 8 000
	secteur inform. scolaire	4 520 x 1 = 4 520
	secteur psycho-pédagogie	5 460 x 1 = 5 460

2. École polyvalente moyenne: aménagement (suite)

AMÉNAGEMENT	secteur bibliothèque	30 000 x 1 = 30 000
	secteur serv. aux élèves	256 000 x 1 = 256 000
	secteur éducation phys.	75 000 x 1 = 75 000
	sect. sc. hum./2 labo	11 200 x 1 = 11 200
	secteur musique (base)	20 000 x 1 = 20 000
	sect. arts plastiques	23 000 x 1 = 23 000
	sect. sciences pures	63 000 x 1 = 63 000
	secteur ateliers	425 000 x 1 = 425 000
	secteur dépôts	8 700 x 1 = 8 700
	secteur initiation	12 645 x 1 = 12 645
	sect. économie familiale	18 500 x 1 = 18 500
TOTAL:		1 073 407 $

Moyenne globale d'aménagement par élève selon contraintes précédentes:

1 073 407 $ ÷ 1 600 = 670 $/élève

Nombre d'élèves au niveau secondaire à la CECM, polyvalentes seulement:

25 606

Hypothèse d'évaluation en biens capitalisables pour ce niveau selon population globale au rapport:

670 $ x 25 606 = 17 156 020 $

Si nous faisons la somme de ces hypothèses, nous totalisons pour 62 725 768 $ de biens capitalisables dans les écoles de la CECM. Le chiffre est cependant très loin de la réalité. Que l'on se rappelle que l'évaluation des aménagements des services n'y apparaît pas cumulée et que nous avons, en quelque sorte, normalisé l'aménagement d'une polyvalente à un peu plus d'un million, ce qui, dans les faits, est une sous-estimation dont le rétablissement ferait grimper d'une vingtaine de millions nos avancés.

Il nous semble, à tout événement, que ce décompte minimal de l'actif mobilier de l'organisme soit un motif d'intérêt suffisant à une gestion plus rationalisée par l'implantation d'un système d'inventaire approprié. Chaque année, la Commission des Ecoles Catholiques de Montréal investit dans l'aménagement de ses écoles et de ses Services d'importantes sommes d'argent. La consultation du "Budget d'immobilisation: répartition du per capita - articles 5.1 et 5.2" du plan quinquennal présenté au Conseil scolaire de l'Ile de Montréal à tous les ans, montre pour les années 1977-1978 à 1982-1983, et aux seuls chapitres de l'audio-visuel et du MAO (mobilier, appareillage, outillage), des dépenses globalisées et respectives de 717 585 $ et de 3 439 414 $. D'autres budgets d'immobilisations, comme ceux consentis pour l'implantation de programmes spéciaux, ou ceux de l'enseignement professionnel qui sont de l'ordre du demi-million par année, ou ceux de la construction d'écoles neuves dont un pourcentage est toujours prévu à l'aménagement, accentuent l'importance de l'actif mobilier de la CECM.

En gestion de décroissance, il doit y avoir une place à la récupération si l'on veut distribuer ses budgets annuels vers d'autres priorités et cette récupération n'est possible que par inventaire, surtout lorsque l'on interprète que, la population scolaire ayant diminué, l'actif mobilier per capita est nécessairement plus élevé.

5.1 Investissements antérieurs: capital humain, capital matériel

Les investissements antérieurs en capital humain et en capital matériel, à ce jour, sont peu quantifiables.

L'inventaire des cent cinquante-cinq premiers articles décrétés par la CECM s'étend sur une période de plus de deux ans et nous n'avons pas la mesure du temps consacré à cette tâche seule par un personnel professionnel pour en faire une appréciation juste. Tout au plus pouvons-nous comprendre, après de brèves recherches, que la production de l'inventaire imagé aurait coûté, pour l'ensemble des écoles, quelque mille cinq cents dollars (1 500 $) à raison d'un coût approximatif de 0.03 cents la feuille pour un volume de deux cents (200) feuilles par unité scolaire.

L'opération amorcée dans un deuxième temps, soit celle du dénombrement de 176 articles nouveaux, offre un peu plus de marge d'évaluation. En effet, outre le temps d'un professionnel coordonnateur de l'opération, non mesurable, le temps d'informatique et la production de nombreux rapports d'essais, l'impression de 250 copies des 176 articles pour fins de compilation pour une valeur estimée de deux mille dollars (2 000 $), la CECM a investi le temps de personnels en disponibilité à des fins de décompte des articles (2), de marquage (2) et de compilation (1). Depuis plus d'une année, quatre magasiniers, maintenant trois, et un agent de bureau travaillent à la poursuite de l'opération. Les salaires de ces derniers personnels sont globalement aujourd'hui de l'ordre de quatre-vingt-cinq mille dollars (85 000 $) pour les quatre personnels toujours en fonction.

5.2 Investissements postérieurs: capital humain, capital matériel

a) information cataloguée

Dans l'hypothèse d'une vulgarisation visuelle optimale

de mille articles de mobilier et d'équipement, il en coûte environ 0.05 cents la feuille pour informer les usagers. En soustrayant de cette information globale celle déjà entre leurs mains, soit 331 articles, cela nous laisse avec une marge de manoeuvre de quelque 660 articles.

Consultation effectuée, un regroupement de six articles pourrait composer une page d'information. Un calcul simple nous amène donc à une information évaluée à environ 1 250 $ pour l'ensemble des écoles, l'imputation budgétaire de cette dépense pouvant se répartir sur deux ou trois ans.

b) <u>burinage des équipements</u>

C'est surtout par son aspect obligatoire de réalisation que nous considérons cette opération en termes budgétaires. Actuellement, cette charge de travail incombe à un magasinier dont le salaire est d'environ vingt mille dollars (20 000 $). A cause des habiletés nécessaires peu poussées pour exécuter ce travail, de sa rapidité d'exécution incommensurable, de l'ignorance du nombre d'articles à marquer dans le cadre de la théorie que nous proposons, il est difficile d'en évaluer son impact financier. Des coûts moindres peuvent être calculés pour cette tâche, séparée de l'opération inventaire comme telle.

c) <u>opération inventaire</u>

Ressources matérielles: pour établir un coût de production d'un cahier d'inventaire, nous nous sommes référés au tableau "Dénombrement et regroupement des écoles selon la population pour fins de planification d'inventaire (tableau no 4) et nous avons déterminé de petites, de

moyennes et de grandes écoles pour obtenir les chiffres suivants:

écoles	population	nombre
petites	0 - 399	128
moyennes	400 - 799	72
grosses	800 - 1 500+	27

Compte tenu de la facture du catalogue général d'aménagement par secteur, de l'élagage de ce cahier des sous-secteurs "outillage et consommation", de l'épuration des sous-secteurs "mobilier et équipement", des articles dont les coûts sont inférieurs à la norme de 100 $, il ressort que l'inventaire d'une école d'environ dix locaux de classes, y incluant les locaux de services, soit une petite école, nécessiterait un cahier d'inventaire d'environ vingt (20) pages. Pour une école moyenne, ce besoin serait d'une trentaine (30) de pages et enfin, une grosse école commanderait l'utilisation d'un cahier de plus de soixante (60) pages. Le coût d'édition d'un tel cahier pouvant varier de 0.05 cents à 0.10 cents la feuille, nos calculs, en incluant la copie, situent le coût de cet outil de travail entre 6 340 $ et 12 680 $.

Ressources humaines: le processus d'inventaire, ainsi conçu, présume d'un effort minimal en personnel qui ne saurait être différent de celui consenti à l'expérience antérieure.

Ainsi donc, les tâches rattachées à l'implantation du nouveau système, soit la coordination, le relevé physique et le traitement des données seraient dévolues à un personnel professionnel de l'aménagement pour 75 % de sa tâche et à un personnel de soutien, deux magasiniers et un agent de bureau. L'investissement global

en salaires pour ces gens se chiffre à près de 90 000 $. Dans un échéancier de trois (3) ans, le coût d'inventaire serait porté à 270 000 $. Ce dernier chiffre cumulé au coût des ressources matérielles et dont la somme serait répartie sur l'ensemble de la population scolaire, donne une moyenne de 2.50 $ par élève, pour l'implantation du système d'inventaire préconisé.

6. CONCLUSION

Qu'est devenue, depuis, la problématique des inventaires à la CECM? Aujourd'hui, nous avons fait la compilation des mouvements de mobilier et d'équipement pour les écoles de son territoire.

Ces mouvements, que traduisent officiellement des réquisitions de transport, ont eu des cheminements divers comme en atteste le tableau no 11. Durant les mois de septembre et d'octobre, il y en eut 398. Ils ont eu trait à quelque 1 000 articles, dont l'incidence sur les inventaires en cours est plus que certaine. Comme la conception actuelle du relevé ne prévoit pas de mécanismes de modifications, nous estimons le coefficient d'erreur plus que suffisant dans un contexte annuel.

Nombre de questions relatives à ce projet ne trouveraient décemment leurs réponses que dans sa réalisation graduelle. A ceux qui y chercheront la rigueur scientifique, nous rappelons le cadre organisationnel complexe dans lequel l'information évolue, tant et si bien qu'elle est rarement authentique. Nous n'aurons pas tenté de répondre à toutes les questions, c'eut été prétentieux. Pour avoir été en contact avec les agents de l'éducation, pour avoir été des leurs, pour l'être resté dans "l'âme", il nous apparaît que cette étude d'implantation a gardé, toute théorique qu'elle soit, comme objectif premier celui de l'organisme: le bien-être de l'enfant.

Si la pédagogie est rêveuse, comme on se plaît à le dire, elle est aussi imaginative, par-delà le rêve, et cela confère à ses adeptes, peut-être plus qu'à d'autres, une motivation et une créativité d'exception. Comment expliquer autrement, dans le rationnel structuré quotidien, cette incessante motivation qui est la leur?

Mouvements de mobilier et d'équipement

Relevé en date du: 83/11/01

Durée de la période: 83/08/24 au 83/10/31 = 2 mois

tableau no 11

régions	enrichissement entrepôt - école		récupération école - entrepôt		transferts école - école		surplus	
	réq. (1)	art. (2)	réq. (1)	art. (2)	réq. (1)	art. (2)	réq. (1)	art. (2)
région nord	64	209	32	80	28	74	5	0
région ouest	53	91	45	170	31	40	1	1
région est	73	112	25	87	40	34	1	6
TOTAL	190	412	102	337	99	148	7	7

(1) nombre de mouvements: 398

(2) articles avec possibilités d'incidences sur inventaire: 904

7, RECOMMANDATIONS

COMPTE TENU du contexte organisationnel et de la méthodologie qui a prévalu dans le cheminement opérationnel mettant en cause l'implantation d'un système d'inventaire à la CECM ces dernières années;

COMPTE TENU de la définition dévolue à cette modalité de la gestion;

COMPTE TENU des avantages que comporte l'implantation d'une systématique d'inventaire se rapprochant le plus près possible de la règle de l'art dans ce domaine;

COMPTE TENU d'une recherche d'efficacité accrue dans l'administration des biens publics;

NOUS RECOMMANDONS:

1. L'ABANDON IMMEDIAT DU SYSTEME D'INVENTAIRE tel que conçu présentement et relatif à:

   a) cent soixante-seize (176) articles diversifiés de mobilier et d'équipement. Cet inventaire nous semble d'aucune utilité à la CECM parce que le processus de cueillette des données ne prévoyait pas d'instructions formelles aux chargés du dénombrement,

que l'identification de certains articles, de l'aveu même des responsables du décompte, a prêté à confusion, qu'aucune mesure administrative formelle ne prévoyait l'obligation de communiquer les mouvements externes effectués après inventaire, qu'aucune contre-vérification réelle n'a été faite des données, que l'opération a été effectuée durant des périodes d'activités scolaires, qu'aucune mise à jour n'en a été faite.

b) cent cinquante-cinq (155) autres articles de mobilier et d'équipement dont les données sont classées au Bureau de la planification et du service à l'usager du Service de l'équipement, parce que certains de ces articles se retrouvent réinventoriés dans la liste précédente, que de nombreuses écoles ont été fermées depuis l'amorce de cette opération, que cet inventaire n'a jamais été mis à jour au fil des années de sa cumulation.

2. LA REVISION DU PROCESSUS D'INVENTAIRE des machines à écrire en raison des possibilités particulières de récupération de ce système:

a) à cause de l'opération burinage entreprise parallèlement et pratiquement complétée

b) à cause du capital humain et du capital informatique consentis pour la cumulation des données de ce secteur

c) à cause de la contre-vérification qu'il est possible d'entreprendre pour rendre crédible cet inventaire

3. LA REVISION DU PROCESSUS D'INVENTAIRE INFORMATISE du matériel audio-visuel dans une optique qui corresponde davantage aux besoins de l'usager et qui reflète simplement l'inventaire manuel artisanal satisfaisant et suivi du Bureau des média d'enseignement.

4. L'EDITION PLANIFIEE D'UN CATALOGUE D'INFORMATION illustré dans un objectif de familiarisation de l'usager avec la terminologie, de conscientisation aux coûts.

   Les vignettes déjà utilisées pour les inventaires "155" et "176" pourraient servir à cette fin dans une première étape. L'information visuelle ainsi transmise fera l'objet, dans une deuxième étape, de complètement par une opération parallèle aux inventaires, échelonnée dans le temps.

5. UNE PRISE PHYSIQUE D'INVENTAIRE totale par école ou par unité administrative, par une seule et même équipe durant les périodes les plus inactives possibles:

   - congés mobiles
   - journées pédagogiques
   - vacances

   les écoles de la CECM étant suffisamment nombreuses pour songer que l'opération puisse se faire à plein temps.

6. QUE CETTE PRISE PHYSIQUE D'INVENTAIRE comprenne le relevé de tous les articles de mobilier et d'équipement préalablement déterminés d'aménagement.

7. LA DEFINITION et la transmission formelle de directives au contrôle décentralisé des inventaires et à la centralisation de l'information pertinente à ces inventaires et aux mouvements de leurs composantes.

8. QUE LE CONTROLE DE L'INVENTAIRE par unité administrative ou par école soit assuré par le directeur en sa

qualité de responsable des biens mis à sa disposition et conformément aux stipulations de la loi à cet égard.

9. QUE L'INFORMATION RELATIVE AUX INVENTAIRES et le contrôle de cette information soient centralisés au Bureau de la planification et du service à l'usager du Service de l'équipement en raison du personnel professionnel de l'aménagement scolaire particulier de ce bureau.

10. LA REVISION DES PROCEDURES suivantes pour les rendre conformes aux principes inhérents à la théorie d'inventaire:

a) procédure de feu, vol, vandalisme

b) procédure de fermeture d'école

c) procédure de fermeture d'atelier

d) procédure relative à l'instrumentation musicale

e) procédure de prêt

11. LE BURINAGE AUX LETTRES DE LA CECM, à l'aide d'un tabarit (pour uniformité d'identification) de tout équipement d'audio-visuel, des équipements dont la valeur excède cent dollars (100 $) et mobiles (balances de laboratoires, microscopes, outillage d'atelier dispendieux, etc.) dans une optique de prévention.

12. LA CONSTITUTION D'UNE EQUIPE DE TRAVAIL SPECIALISEE, composée par exemple d'un technicien de laboratoire, d'un magasinier, d'un agent de bureau, affectés à plein temps au relevé physique inventaire pour une part et au traitement des données d'autre part, pour la période nécessaire à l'implantation et à la mise en marche du système sur une hypothèse de durée de deux ans.

13. L'IMPLANTATION GRADUELLE de ce système, par école, par niveau, par région, même dans un contexte d'informatisation, selon des critères de viabilité et de population, dans une optique de maîtrise croissante du processus.

14. LA REVISION DES PROCEDURES DE TRANSPORT en la basant sur le principe de la centralisation de toutes les réquisitions d'entrée de biens et réquisitions de sortie, par la direction, acheminées au Bureau de la planification et du service à l'usager, dans le contexte de la modification des inventaires, du contrôle, de l'information et de la coordination de ces dossiers.

15. LA REDACTION ET LA DIFFUSION DE PROCEDURES de déclaration de surplus, de réparation et d'entreposage, dans un contexte incitatif à la normalisation, à l'entretien et à la récupération des biens.

16. LA DEFINITION D'UN MANDAT D'INVENTAIRE à responsabilité partagée:

    a) d'implantation (relevé physique) et de centralisation de l'information au Bureau de la planification et du service à l'usager

    b) de contrôle décentralisé et de mise à jour au directeur d'école ou d'unité administrative

Nous prévoyons une longue éducation du milieu; par exemple, c'est au prix d'une information plus exacte qu'il faudra abandonner l'habitude des transports inter-écoles régionaux sans avis à qui que ce soit des mouvements opérés. Toute une mentalité à changer au profit d'une autonomie mieux définie.

Nous prévoyons aussi des difficultés avec l'informatisation du processus. Amorcé artisanalement, le suivi devra en être maintenu jusqu'au moment d'une maîtrise de la technologie prévue par l'usager, en nous rappelant son statut de profane, pour nous éviter les dérapages technologiques.

La compilation des données à l'informatique posera aussi quelques problèmes par sa panoplie de formulaires de commandes sur lesquels tous les détails ne sont généralement que chiffres, comme il se doit.

Cela nous laisse idéaliser l'utilisation de l'ordinateur personnel avec logiciel d'inventaire normalisé sur cassette et écran cathodique sur lequel entrées et sorties peuvent être faites et corrigées directement par l'usager.

ANNEXES

ANNEXE "A"

RESEAU SCOLAIRE CHOMEDEY DE LAVAL

PROJET DE POLITIQUE SUR LE MOUVEMENT D'EQUIPEMENT

1.0 - ACHAT -

1.1 - Réception

Suite à l'achat de matériel ou d'équipement selon la procédure acceptée par la commission scolaire, le destinataire doit retourner au service des approvisionnements le bon de réception, dûment signé par une personne responsable.

Le bon de réception doit indiquer si l'article livré correspond à la commande et s'il a été reçu en bon état.

1.2 - Inventaire

Tout matériel ou équipement immobilisable doit être porté sur la liste d'inventaire du service ou de l'école après réception.

Le service de l'équipement portera également aux inventaires du Réseau scolaire ces articles dès qu'il aura été avisé de leur réception.

2.0 - TRANSFERT -

2.1 - A l'intérieur du Réseau scolaire

Tout mouvement ou déplacement d'équipement ou de matériel à l'intérieur du Réseau scolaire, soit entre services, écoles, entrepôts, doit être demandé sur formule de réquisition acheminée aux services de l'équipement.

2.2 - A l'extérieur du Réseau scolaire

Tout transfert d'équipement sous forme de prêt, location ou autre, doit être demandé sur réquisition acheminée aux services de l'Equipement.

Ce service verra à obtenir les autorisations nécessaires pour effectuer ces transferts.

2.3 - Mouvement des inventaires

Dès que l'école ou le service reçoit l'autorisation du transfert, il doit porter le retrait ou l'addition selon le cas à sa liste d'inventaire.

On devra prendre note de la provenance de l'article et de la date du transfert.

Si le transfert n'est qu'un prêt temporaire, il doit être indiqué comme tel.

/2...

2.4 - Prêt à des particuliers

2.4.1 Le mobilier, l'équipement mis à la disposition du personnel ou des étudiants par le réseau scolaire, ne doit, de façon générale, servir à des fins autres que celles autorisées par la direction générale.

2.4.2 Tout emprunt ou prêt pour d'autres fins est interdit, sauf sur autorisation de la direction générale.

2.4.3 Tout prêt d'appareil ou d'équipement à du personnel de la commission scolaire pour être utilisé hors des locaux du réseau scolaire mais dans le cadre d'un travail autorisé servant à des fins scolaires, devra se faire selon la procédure suivante :

2.4.3.1 Soumettre une demande écrite au directeur de l'école ou du service établissant la description de l'appareil, le numéro de série, la date du prêt, le but du prêt, la signature du directeur autorisant le prêt.

2.4.3.2 Au retour de l'appareil, la signature du receveur devra attester du bon état de l'appareil et de la date de retour.

2.4.3.3 Les personnes qui font ces emprunts se rendent responsables de la garde et de la remise en bon état de ces appareils.

2.4.4 Chaque fois qu'un appareil est sorti de l'école ou du service, une note donnant les informations sur sa destination doit apparaître aux inventaires.

3.0 - REPARATIONS -

3.1 - Toute demande de réparation doit être acheminée sur réquisition aux services de l'Equipement.

Une note devra être placée avec les inventaires indiquant la raison du départ de l'article, sa destination. Le retour sera indiqué à côté de ces notes.

Seuls les services de l'Equipement seront autorisés à déplacer ces équipements.

4.0 - DESTRUCTION -

4.1 - Toute destruction d'équipement, d'appareil ou de matériel appartenant au Réseau scolaire devra être préalablement autorisé par les services de l'Equipement. Une note indiquant la raison et la date de cette destruction sera indiquée aux inventaires à la suite de l'autorisation des services de l'Equipement.

5.0 - CAS SPECIAUX DE REPARATION -

Lors qu'il y a entente entre l'école ou les services et les services de l'Equipement pour réparer certains appareils spécialisés, par l'entremise d'une compagnie, on devra procéder comme décrit plus haut pour mettre une note aux inventaires indiquant le départ de l'appareil, suite à une autorisation des services de l'Equipement.

Le directeur des services
de l'Equipement

VP/mdb
75.09.25

ANNEXE "B"

RESEAU SCOLAIRE CHOMEDEY DE LAVAL

DEMANDE DE TRANSFERT DE MATERIEL

3248

DATE: _____ 19____

DE: _____

_____

A: _____

_____

Quantité	DESCRIPTION	Montant

APPROUVE PAR: DATE:

RECU LE: _____ PAR: _____

_____

SIGNATURE DE L'ENVOYEUR

Imp. Chomedey H43-4 CONTROLE INVENTAIRE

Imp. Chomedey H43-4 REQUÉRANT

Imp. Chomedey H43-4 FOURNISSEUR EXPÉDITION

Imp. Chomedey H43-4 SERVICE DU TRANSPORT

Imp. Chomedey H43-4 FOURNISSEUR CONTROLE

DEMANDE ANNUELLE DE MATÉRIEL — ANNUAL STOCK REQUISITION

1983-84 | G60S29 | LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE MONTREAL

NOM DE L'ÉCOLE / SCHOOL NAME | RÉGION | TÉLÉPHONE | INDICE COMPTABLE/BUDGET ACCOUNT NO | NO DE FEUILLETTE

11 03 01 02 1

NIVEAU SCOLAIRE / SCHOOL LEVEL: SECONDAIRE | SECTEUR / SECTOR: ADMINISTRATION | SOUS SECTEUR / SUB SECTION: BUREAU DU DIRECTEUR | TYPE DE MATÉRIEL / TYPE OF MATERIEL: MOBILIER

NO ARTICLE ITEM NO	DESCRIPTION	BARÈME SCALE	QTÉ EN STOCK QTY ON HAND	QTÉ REQUISE QTY REQUIRED	PRIX UNITAIRE UNIT PRICE
	001 AMENAGEMENT				
822660	(82) BUREAU DE DIRECTEUR. 5 TIROIRS 72 X 36 (DEVIS S.T.)	1/L	1 UN		39049
822219	(81) CLASSEUR 4 TIROIRS FORMAT LEGAL. BEIGE SERRURE. REF: B.K. JOHL 4 0 24 001	1/L	1 UN		22000
822379	(81) CREDENCE DE DIRECTEUR (DEVIS S.T.)	1/L	1 UN		33962
822418	(82) ETAGERE A LIVRES 40" X 14" X 42" H.. 2 VITRES COULISSANTES NOYER (VOIR DESCRIPTION)	1/L	1 UN		26560
822142	(82) FAUTEUIL DU DIRECTEUR PIVOT.&BASCULANT DOSSIER VINYLE SIEGE TISSUA ROUL.REF:TRANS CANADA NO.TC1060	1 / L.	1 UN		12921
822081	(82) FAUTEUIL EMPILABLE (DEVIS S.T.)	1/L	1 UN		3481
822442	(81) LAMPE COLLEGE SUR TABLE PR SALLE DE REPOS. BASE BRUNE PIED BEIGE 22" AMP. 200W REF: LIGHTO 9802	1/L	1 UN		2988
822611	(82) PANIER A CORRESPONDANCE DOUBLE 10 1/2" X 14" X 1 7/8 SUPPORT 5" EN ALUMINIUM REF. GIROU. 9512	1/L	1 UN		1116
822616	(82) PANIER A REDUT EN PLASTIQUE. RECTANG. 14" HAUT. APX. PR ADM. OU PROF. REF:IPL NO 61602 COUL. BRUNE	1/L	UN		377
822476	(82) PORTEMANTEAU EN METAL DEVIS S.T.	1/L	1 UN		3304

SIGNATURE AUTORISÉE / AUTHORIZED SIGNATURE

DEMANDE ANNUELLE DE MATÉRIEL — ANNUAL STOCK REQUISITION

1983-84 | G60529 | LA COMMISSION DES ECOLES CATHOLIQUES DE MONTREAL | 81

COM. 11 | 03 | SEC. 10 | 01 | 1

Niveau scolaire / School level	Secteur / Sector	Sous secteur / Sub sector	Type de matériel / Type of material
SECONDAIRE	SERVICES AUX ELEVES	CLASSE REGULIERE	MOBILIER

	No article / Item no	Description	Barème / Scale	Devis		Qté en stock / Qty on hand	Qté en surplus / Surplus qty	Qté requise / Required qty	Prix unitaire / Unit price	Prix total / Total price
		001 DIVERS								
	622325	(81) BIBLIOTHEQUE EN METAL A PORTES COULISSANTES COMBINEES. REF:BONNE X BCT 628 (VOIR DESCRIPTION)	1/L	1	UN				46000	
	622070	(82) CHAISE EMPILABLE 18" (DEVIS S.T.)	35/L	1	UN				2120	
	642318	(81) ECRAN DE PROJECTION FINI BLANC MAT.150 CM X 150CM.FIXE AU-DESSUS DU TABLEAU DU PROF.(VOIR DEVIS)	B.	1	UN				3850	
	622081	(82) FAUTEUIL EMPILABLE (DEVIS S.T.)	1/L	1	UN				3481	
*	622610	(82) PANIER A REBUTS BRUN (PR. CLASSES) POLYETHELENE DIAM. INT. 13"H. 10"BASHAUT 15" REF: IND. PROV	B		UN				363	
	622790	(75) TABLE D'ELEVE. 24" X 30" (SECONDAIRE) (DEVIS S.T.)	35/L	1	UN				1674	
	622730	(81) TABLE DE PROFESSEUR 54" X 30" (DEVIS S.T.)	1/L	1	UN				21312	
	622779	(81) TABLE PLIANTE. 30" X 72" X 29" H. DESSUS PLASTIQUE STRATIFIE (DEVIS S.T.)	1/L	1	UN				13434	

SIGNATURE AUTORISÉE / AUTHORIZED SIGNATURE | AN / YEAR | MOIS / MONTH | JOUR / DAY | TOTAL

ANNEXE "D"

QUESTIONNAIRE

1. CADRE PHYSIQUE DE GESTION

1.1 L'unité administrative gérée est:

- une école de niveau primaire ☐
- une école de niveau secondaire ☐
- une école polyvalente ☐
- une école professionnelle ☐
- un service administratif régional ☐
- un service administratif central ☐
- un bureau ☐

1.2 L'Ecole, le Service ou le Bureau compte:

- élèves ☐
- personnels ☐

N.B.: personnels: enseignants, professionnels, concierge, direction, secrétaire, infirmière, etc.

1.3 Dénombrement descriptif de l'unité administrative en termes de locaux, espaces, postes de travail.

maternelle	☐	gymnase	☐	dépôt, rangement, magasin	☐
musique	☐	atelier	☐	loc. adm., secrétariat	☐
laboratoire	☐	cuisinette	☐	profess. orienteurs	☐
classe	☐	arts plast.	☐	salle du personnel	☐
infirmière	☐	autres (préciser)	☐ : _____		
bibliothèque	☐		_____		
			_____		

ANNEXE "D"

QUESTIONNAIRE

1. CADRE PHYSIQUE DE GESTION

1.1 L'unité administrative gérée est:

- une école de niveau primaire ☐
- une école de niveau secondaire ☐
- une école polyvalente ☐
- une école professionnelle ☐
- un service administratif régional ☐
- un service administratif central ☐
- un bureau ☐

1.2 L'Ecole, le Service ou le Bureau compte:

- élèves ☐
- personnels ☐

N.B.: personnels: enseignants, professionnels, concierge, direction, secrétaire, infirmière, etc.

1.3 Dénombrement descriptif de l'unité administrative en termes de locaux, espaces, postes de travail.

maternelle	☐	gymnase	☐	dépôt, rangement, magasin	☐
musique	☐	atelier	☐	loc. adm., secrétariat	☐
laboratoire	☐	cuisinette	☐	profess. orienteurs	☐
classe	☐	arts plast.	☐	salle du personnel	☐
infirmière	☐	autres (préciser)	☐	: _____	
bibliothèque	☐			_____	
				_____	

1.4 Dénombrement descriptif des ateliers.

dessin	☐	soins personnels	☐
mécanique	☐	électrotechnique	☐
hydrothermie	☐	équipement motorisé	☐
imprimerie	☐	sc. familiales	☐
commerce	☐	init. technologie	☐
construction	☐	autres (préciser)	☐ : _____

1.5 S'il devait survenir un sinistre, quelle serait, selon vous, pour l'ensemble des locaux que vous avez énumérés, la valeur approximative de remplacement?

☐ _____ dollars.

2. CADRE ADMINISTRATIF DE GESTION

Commentez brièvement, en relation avec votre expérience, les affirmations ci-après:

2.1 L'unité administrative gérée possède un inventaire de tout le mobilier et de tout l'équipement qu'elle comprend? _____

2.2 L'unité administrative gérée utilise un inventaire imagé pour certains articles de mobilier et d'équipement.

_____

_____

2.3 L'unité administrative gérée a un inventaire de tout le matériel audio-visuel et le tient à jour.

_____

_____

2.4 Un inventaire spécifique des machines à écrire est établi, informatisé et connu.

_____

_____

2.5 Mieux vaut avoir plusieurs inventaires "spécialisés" que pas d'inventaire du tout.

_____

_____

2.6 L'établissement d'un inventaire constitue pour l'usager un outil de gestion essentiel à toute administration d'une organisation.

_____

_____

2.7 L'établissement d'un inventaire par la direction de l'unité administrative confère à cet inventaire une plus grande fiabilité.

_____

_____

2.8 La crédibilité d'un inventaire dépend, entre autres choses, de son établissement par une équipe de personnels formée à cette fin.

_____

_____

2.9 L'un des critères à retenir dans l'établissement d'un inventaire est l'utilisation d'une nomenclature uniformisée.

_____

_____

2.10 L'informatisation des biens mobiliers et des équipements est une opération souhaitable dans le contexte du développement technologique actuel.

_____

_____

2.11 Les opérations de mise à jour d'un système d'inventaire peuvent être effectuées par une personne responsable. Cette personne responsable, dans l'unité administrative, pourrait être:

_____

_____

2.12 Un inventaire, pour être utile, ne doit pas dépasser les limites de l'unité administrative (ses données ne doivent pas être cumulées aux inventaires d'autres unités).

_____

_____

2.13 Un inventaire doit comprendre la description "détaillée" de chacun des biens, mobiliers et des équipements.

_____

_____

2.14 Un inventaire tient compte de tous les biens mobiliers et équipements sans exception.

_____

_____

2.15 L'un des meilleurs moments pour la prise d'inventaire est:

- la fin de l'année ☐
- durant les journées pédagogiques ☐
- durant les vacances ☐
- durant les fins de semaine ☐

2.16 Le contrôle de l'inventaire (entrées, sorties) devrait être assuré:

- par la direction de l'école ☐
- par le personnel de soutien ☐

2.16 Le contrôle ... (suite)

- par le personnel enseignant ☐
- par le responsable du matériel régional ☐
- par le centre administratif ☐

2.17 La vérification d'un inventaire doit être faite:

- une (1) fois par année à une date fixe ☐
- deux (2) fois par année, à des dates préétablies ☐
- plus souvent ☐

2.18 Parmi les avantages à l'établissement d'un inventaire se situent les recours à celui-ci:

- dans le cas de feu-vol-vandalisme ☐
- lors de la cueillette annuelle des données pour étayer certains besoins ☐
- au moment de l'analyse et de la proposition de programmes pour maximiser l'utilisation de certains biens ☐

2.19 Un inventaire bien fait identifie les biens mobiliers et les équipements:

- par local ☐
- par étage ☐
- par édifice ☐

2.20 Les critères de discrimination de biens à inventorier les plus courants sont:

- ☐ la quantité
- ☐ la spécificité
- ☐ le volume
- ☐ la valeur marchande
- ☐ la disponibilité sur le marché (rareté)
- ☐ autres (préciser):

_____

_____

2.21 L'identification des biens doit être:

- ☐ permanente
- ☐ temporaire
- ☐ universelle
- ☐ spécifique
- ☐ autre (préciser):

_____

_____

2.22 L'identification des biens doit comporter:

- ☐ un numéro de la C.E.C.M.
- ☐ le modèle
- ☐ le numéro de série
- ☐ la marque de commerce
- ☐ le nom de l'école ou de l'unité adm.
- ☐ autre (préciser):

_____

_____

2.23 L'identification des biens doit se faire:

- ☐ par gravure
- ☐ par étiquetage
- ☐ manuellement (craie, crayon, stylet)
- ☐ au même endroit pour un même type d'article

2.23 L'identification ... (suite)

à un endroit discret sur l'article ☐

n'importe où ☐

autre (préciser): ☐

_____

_____

2.24 Qu'un inventaire se présente sous forme de fichier ou qu'il soit informatisé, les formules de transaction pour son maintien et sa mise à jour se doivent d'être:

simples ☐

de lecture rapide et claire ☐

de complétement rapide ☐

autre (préciser): ☐

_____

_____

2.25 Croyez-vous que la solution à une problématique d'inventaire puisse résider dans l'acquisition de micro-ordinateurs?

_____

_____

2.26 Y a-t-il dans votre unité administrative un tel équipement?

_____

_____

2.27 L'utilisation de cette technologie constitue-t-elle une préoccupation positive pour vous?

_____

_____

2.28 Afin de permettre la vérification d'informations à transmettre aux unités administratives et dans un cadre de plus grande aisance formelle, établissez spontanément la valeur de remplacement, à titre d'exemple:

- d'un piano
- d'un duplicateur à alcool, fonctionnement électrique
- d'un pupitre d'élève
- d'un fauteuil demi-bras, tout bois
- d'un bureau de direction
- d'une chaise d'élève

2.29 Selon vous, quel est le coût d'aménagement de:

- le bureau que vous occupez en y comptant tous ses éléments
- un local de maternelle, en faisant abstraction de la consommation et de l'outillage
- une bibliothèque comptant environ 3 000 volumes
- un atelier d'initiation à la technologie
- un atelier de mécanique d'ajustage
- le poste de travail d'une secrétaire

2.30 Quel est celui des locaux de votre unité administrative qui vous paraisse le plus dispendieux à aménager et à combien en évaluez-vous son remplacement?

3.00 A titre de directeur, et nonobstant les réponses formulées précédemment, comment définiriez-vous la gestion en regard des inventaires?

ANNEXE "E"

Tableau comparatif des évaluations globales de biens capitalisables selon le libellé de la question 1.5

type d'école	élèves	évaluation	hypothèse
secondaire	1 100	1 000 000 $	677 600 $
primaire	550	200 000 $	320 100 $
primaire	582	100 000 $	338 724 $
primaire	550	60 000 $	320 100 $
secondaire	475	60 000 $	292 600 $
primaire	600	150 000 $	349 200 $
polyvalente	1 500	4 000 000 $	1 050 000 $
polyvalente	2 000	3 000 000 $	1 340 000 $
primaire	600	100 000 $	349 200 $
primaire	590	700 000 $	343 380 $
primaire	982	-------	571 524 $
primaire	325	450 000 $	189 150 $

Notre hypothèse d'évaluation provient de moyennes/élève pour des écoles primaire, secondaire et polyvalente moyenne aménagées pour fins de calcul approximatif d'investissements globaux en biens capitalisables. Elles sont de 586 $/élève pour une école primaire, de 616 $/élève pour une école secondaire et de 670 $/élève pour une école polyvalente (ce dernier chiffre est peu fiable pour raisons de références insuffisantes).

1983-1984

Service du préscolaire, du primaire et du secondaire

INSTRUCTION

Code AG-57-83-13
Date 20 mai 1983
Page 1 de 10

Approbation

Document remplacé
AG-57-83-13 du 20 mai 1983

Code AG-57-83-13
Date 20 mai 1983
Page 9 de 10

(1) Evaluation des dommages d'indemnisation suite à un sinistre - suite -

5.4.4 À la demande du Ministre, poursuivre l'expertise en vue de fournir un rapport détaillé sur les deux éléments suivants:

procéder à une évaluation plus précise du coût des dommages. Si à cet effet, la firme devait avoir recours aux services d'évaluateurs spécialisés, elle devra avoir obtenu l'autorisation préalable du Ministre par l'entremise de la Direction régionale;

établir les preuves légales dans les cas où la responsabilité d'une tierce partie a été invoquée.

... également avec le personnel de l'établissement de la Direction régionale de son territoire, afin de connaître les actions déjà prises à prendre et de permettre au responsable de l'établissement de déterminer s'il s'agit d'un sinistre majeur ou mineur.

... scolaire fournit le plus rapidement possible à l'expert un sinistre la liste complète des pertes ou dommages causés à l'immeuble et à son contenu, ainsi qu'une estimation du coût total de la perte ou des dommages.

... Suite à l'expertise préliminaire de la firme d'experts en sinistre, la commission scolaire peut alors procéder au déblaiement des lieux.

... scolaire située hors du territoire du Conseil scolaire de l'Île de Montréal doit aussi produire, dans les trente jours suivant le sinistre, un rapport à la direction régionale de son territoire; ce rapport peut varier dépendant que le sinistre est considéré d'ordre mineur ou majeur.

... scolaire faisant partie du Conseil scolaire de l'Île de Montréal doit aussi produire, dans les trente jours suivant le sinistre un rapport au Conseil scolaire de l'Île de Montréal qui le transmettra à la direction régionale de Montréal avec le résultat de son analyse.

11.1 Dans le cas d'un sinistre majeur

La commission scolaire remplit le formulaire «rapport du sinistre», en ayant bien soin d'y annexer les formulaires pour la justification du besoin aussi que les rapports de police et incendie.

11.2 Dans le cas d'un sinistre mineur

Si le montant du sinistre est supérieur à 15 000,00 $, la commission scolaire remplit le formulaire «rapport du sinistre» en ayant bien soin d'y annexer les rapports de police et d'incendie.

... régionale analyse la demande de la commission scolaire et le rapport de la firme d'experts en sinistre, applique les modalités de ... et achemine à la commission scolaire le résultat de son analyse.

RAPPORT DU SINISTRE

RÉGIME D'INDEMNISATION

POUR DOMMAGES DIRECTS AUX BIENS

DES COMMISSIONS SCOLAIRES

- 158 -

No de la commission scolaire _____

Code organisme _____

Identification du sinistre _____

_____

Signature du directeur général

_____

Signature du gestionnaire
responsable du dossier

_____

Date

INSTRUCTION

1. Le rapport complet servira de document de base à la direction régionale dans sa prise de décision quant à la pertinence de remplacer et réparer ou non des biens détruits, perdus ou endommagés. À cet effet, la section «Justifications» constitue un élément important dans la prise de décision.

   Afin de tenir à jour le fichier des biens immeubles du ministère de l'Éducation, il est important dans le cas de destruction totale d'un immeuble ou partie d'un immeuble de compléter les informations requises à l'article 1.4 du présent rapport.

2. Les annexes 1, 2 et 3 doivent être complétées.

   Annexe 1

   Il s'agit de décrire les travaux qui devront être réalisés sur l'immeuble pour le remettre dans son état original et d'en estimer le coût.

   Annexe 2

   Il s'agit d'énumérer la liste complète des biens meubles mobilier, équipement et outillage et du matériel perdus, détruits ou endommagés et d'en estimer le coût de remplacement ou de réparation.

   Annexe 3

   Il s'agit d'énumérer tous les frais inhérents occasionnés par le sinistre tels que des frais de gardiennage, de location d'immeuble, etc. et d'en estimer les coûts.

3. La colonne «montant réclamé» sur les annexes sert à indiquer les travaux de remplacements de la commission scolaire et pour lesquels elles réclament une indemnisation.

ÉTAT DU COÛT NET

RÉGIME D'INDEMNISATION

POUR DOMMAGES DIRECTS AUX BIENS

DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Nom de la commission scolaire ______________________

Code organisme ______________________

Identification du sinistre ______________________

Réclamation finale ______________________

____
Signature du directeur général

____
Signature du gestionnaire responsable du dossier

____
date

Instructions:

1. Ce document doit être produit par la commission scolaire à sa direction régionale dès que tous les coûts réels reliés au sinistre sont connus.

2. Lorsque certains travaux ou certains achats d'équipement n'ont pas encore fait l'objet d'une facturation, la référence au bon de commande s'avère suffisante.

3. La page "Sommaire de la réclamation finale" ainsi que les annexes doivent être complétées.

Sommaire de la réclamation

- les totaux des annexes doivent y être reportés;
- la commission scolaire applique la franchise de 5 000,00 $ au fonds comptable de son choix en autant que la dépense à ce fonds relié au sinistre soit suffisante.

Annexe 1 Dommages causés à l'immeuble

- Il s'agit de faire une description sommaire des travaux et d'indiquer le numéro de la facture correspondant:
  - normalement, les travaux de réfection apparaissent au fonds d'immobilisations;
  - au fonds d'opérations courantes doivent apparaître les travaux de nettoyage et lavage.

Annexe 2 Dommages causés au contenu

- Il s'agit d'énumérer la liste des biens meubles (mobilier, appareillage et outillage) et du matériel remplacé ou réparé et d'indiquer le numéro de facture correspondant:
  - normalement, le remplacement du matériel et la réparation du mobilier, de l'appareillage et de l'outillage doit apparaître au fonds d'opérations courantes;
  - l'achat de mobilier, appareillage et outillage doit apparaître au fonds d'immobilisations.

Annexe 3 Frais inhérents au sinistre

- Il s'agit d'énumérer les frais inhérents occasionnés par le sinistre et d'indiquer le numéro de facture correspondant.
  - normalement, les frais de gardiennage, de location de [illegible] [illegible] supplémentaires apparaissent au fonds d'opérations courantes.

ANNEXE 11

DOMMAGES CAUSÉS AU CONTENU

LISTE DES BIENS MEUBLES ET [illegible]	Indiquer l'un ou l'autre		MONTANT	
	Numéro facture	Numéro bon commande	Frais d'immobilisations	Frais d'opérations
TOTAL			$	$

BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS DE TRAVAIL

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES HOPITAUX DU CANADA (1968). Manuel de comptabilité des hôpitaux du Canada. Principes et règlements pour la comptabilité et la statistique des hôpitaux canadiens.

CAMPBELL, JOHN.-H. (1977). Modern Materials Management. North-Holland, New-York, New-York-Amsterdam-Oxford.

GRIFFIN, CHARLES-H., professor of Accounting (1967). Management Information A Quantitative Accent. Homewood, Illinois.

IRWIN, RICHARD-D., Inc. (1967). Management Information A Quantitative Accent. Homewood, Illinois.

LECLERC, YVES (1982). L'ordinateur individuel. Editions du P.S.I., 41-51, rue Jacquard, B.P. 86, Lagny-sur-Marne, France.

TERSINE, RICHARD-J. (1976). Materials Management and Inventory Systems. Old Dominion University, North-Holland publishing company, New-York, Amsterdam.

TERSINE, RICHARD-J. (1977). Modern Materials Management. North-Holland, New-York, New-York-Amsterdam-Oxford.

THE CANADIAN HOSPITAL ASSOCIATION (1974). Canadian Hospital Accounting Manual Supplement. Compiled by R.M. Clements C.A..

WILLIAMS, THOMAS-H., professor of Accounting, The University of Texas (1967). Management Information A Quantitative Accent. Homewood, Illinois.

ZERMATI, PIERRE (1972). Pratique de la gestion des stocks.
Dunod Economie, Collection "La vie de l'entreprise".

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Coûts d'immobilisation, 1981-1982.
Mobilier, Equipement, Outillage, Consommation (secteurs 01 à 99).
Service du matériel, Secteur de l'approvisionnement.
Commission des Ecoles Catholiques de Montréal.
Mars 1981, 23 pages.

Gestion de l'approvisionnement.
Ville de Laval, Service de l'informatique, Etude préliminaire.
Jean-Marc Baril, Marcel Larocque, Laval.
Octobre 1980, 92 pages et annexes.

Procédure à suivre lors de Feu-Vol-Vandalisme dans les édifices de la CECM.
Projet, Bureau de la planification et du service à l'usager.
Service de l'équipement.
Commission des Ecoles Catholiques de Montréal.
Mai 1983, 26 pages.

Projet de loi 40, Loi sur l'enseignement primaire et secondaire public, Première Lecture.
Assemblée Nationale du Québec.
Trente-deuxième législature, quatrième session.
Editeur officiel du Québec.
1983, 117 pages.

Projet de loi 71, Loi modifiant de nouveau la Loi sur l'instruction publique.
Assemblée Nationale du Québec.
Trente-et-unième législature, quatrième session.
Editeur officiel du Québec.
1979, 21 pages.

Rapport de la situation au 30 septembre 1982.
La Commission des Ecoles Catholiques de Montréal.
Statistiques de la population scolaire du 30 septembre 1982.
18 octobre 1982, 78 pages